الإبداع المؤسسي

إنشاء منظمة مبدعة

نقلته إلى العربية

مها سليمان

جيف موزي

ريتشارد هاريمان

العبيكان

Obeikan

الإبداع المؤسسي

الإبداع المؤسسي

إنشاء منظمة مبدعة

جيف موزي

ريتشارد هاريمان

نقلته إلى العربية

مها سليمان

العبيكان
Obeikan

الإهداء

إلى دان وسوزانا، ولداي اللذان يدخلان سن الرشد الآن، واللذان احتفظا بومضاتهما المبدعة دون أي تدخل مني.

أتمنى أن يحققا اتساع مواهبهما وعمقها مع استمرارهما في التقدم.

-جيف

إلى آلي وميشيلا وسيرينا، بناتي اللاتي ساعدنني في رؤية الإبداع عبر عيونهن الصغيرة، واللاتي سيصبحن مبدعات المستقبل.

-ريك

المحتويات

تمهيد

تم تأليف كتاب الإبداع المؤسسي للناس الذين يشاركوننا في إيماننا بأن من المهم -بل الأساسي في عالمنا اليوم- أن تقوم المنظمات برعاية الإبداع وتطبيقه في جميع عملياتها.

وهذه الفرضية تزيد المخاطرة لكثير من المنظمات التي كانت تعتمد في السابق على فورات متقطعة للإبداع: التقدم المفاجئ المتكرر للمنتجات، والابتكار المنعزل لخدمة جديدة، ونتاج ذلك في ما يسمى الأقسام الإبداعية. لكننا نرى أن المؤسسات بحاجة إلى أن تكون مبدعة في جميع الأوقات والمجالات والنشاطات - وهذا ما نسميه الإبداع المنظم.

عندما يكون الإبداع المنظم في موضعه الصحيح، يزدهر الإبداع من القمة إلى القاعدة، وفي جميع الوظائف. ويبتكر الناس والفِرَق أفكاراً ناجحة تتحول إلى منتجات بملايين الدولارات أو أعمال جديدة بالمليارات. أو يقومون بحملات تسويق بارعة تزيد الأرباح، أو يقودون برامج لتحسين العمل تسعد الزبائن والموظفين على حد سواء، أو ينفذون مبادرات لإعادة التنظيم تؤدي إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى دون الحاجة إلى تسريح الموظفين. ولا ينطبق الإبداع المنظم فقط على الانتصارات الإبداعية الكبيرة: فالناس، في المنظمات، يخرجون يومياً بآلاف الأفكار التي تقدم قيمة بحد ذاتها وتنشئ مرحلة أعلى يمكن أن تبرز منها قمماً أكبر للإبداع.

بعبارة أخرى، يصبح الإبداع المنظم جزءاً لا يتجزأ من العمليات اليومية، وينتج الأفكار الجديدة، من التغييرات البسيطة إلى القفزات الكبيرة، التي تحتاجها المنظمات اليوم في جميع النشاطات التي تحدث فرقاً تنافسياً.

لكي يحدث ذلك، يجب أن يكون الإبداع مسؤولية الجميع- كل قائد ومدير، وكذلك كل موظف. لا يكون الإبداع المنظم منظماً فعلاً إلا عندما يتعلم كل شخص في المنظمة كيف يمارسه، ثم يطوّره باستمرار.

هذا الأمر ليس سهلاً. فالتصرفات المطلوبة للإبداع الناجح لا تنسجم مع التصرفات التي تجعل الشركة فاعلة عملياً، وذات تنظيم جيد، ولديها رؤية واضحة لرسالتها وأهدافها.

ليست هناك طريقة واحدة «صحيحة» لتعزيز إبداع الشركات. إلا أن هنالك مبادئ رئيسة، وتقنيات عملية نجحت على مرِّ الزمن. وقد قمنا بتأليف هذا الكتاب لننسج هذه المبادئ والتقنيات في إطار عملي، ونقدّم قدراً كافياً من الحالات والأمثلة والنظرية التابعة لها، لنمكّنكم من تصميم المنهجيات وتعديلها وفقاً لخصوصيات منظمتكم.

يعتمد هذا الكتاب على خبرتنا البالغة خمسة وعشرين عاماً في مساعدة الأفراد والمجموعات والشركات كلهم على الإبداع، من الشركات الخمس مئة العملاقة التي يصل عمرها إلى قرن حتى المجموعات الجديدة التي تبدأ بأعمال تدعمها المغامرات. وهو يستغل معرفة ممارسي الإبداع المؤسسي، وخبراء الإبداع الذين أحرزوا تقدماً كبيراً في مجال لا يزال حديثاً نسبياً بسبب أفكارهم.

كما يستفيد كتاب الإبداع المؤسسي من خبرات زملائنا السابقين والحاليين في شركة Synectics Corporation، وهي شركة استشارات معترف بها على نحو واسع كرائدة في مجال الإبداع المؤسسي. وقد أدى بحث المؤسسين لشركتنا حول الإبداع المؤسسي إلى المقالة المؤثرة التي نشرتها Harvard Business Review بعنوان «منهج عملي للإبداع» «An Operational Approach to Creativity» عام 1956.[1] وبعد أربع سنوات قاموا بتأليف كتاب بعنوان Synectics، وأنشؤوا شركة استشارات تحمل الاسم ذاته. في عام 1970، نشرت الشركة كتاباً بقلم جورج برينس، أحد مؤسسي سينيكتكس، بعنوان The Practice of Creativity، والذي كان كتاباً أساسياً في هذا المجال سنوات طويلة بعد نشره.[2]

منذ عام 1960، عملت شركة سينيكتكس مع منظمات من جميع الأنواع تقريباً، من المصانع العالمية مثل كرافت، ويونيليفر، وفارماسيا، وكوكا كولا حتى رموز الخدمات مثل سيتي غروب، وآي بي إم، وساينبوري. إجمالاً، قامت واحدة من بين كل أربعة من شركات خمس المئة الصناعية الكبرى في أمريكا بإدخال شركة سينيكتكس في مهام

تتطلب حلولاً جديدة لقضايا، مثل: إنعاش عمليات تزويد المنتجات الجديدة، وتجديد الحملات التسويقية الضعيفة، ووضع إستراتيجيات تنافسية جديدة كلياً، وإيجاد طرق تبدو مستحيلة للقيام بالمزيد دون تخريب معنويات الشركة.

قال كثير من الزبائن: إن هذه الطرق أحدثت اختلافاً عميقاً عن طريق صياغة أفكار جديدة فعلاً، وقيادتها في مجالات خطرة للشركة. وقد علّمتنا هذه الشركات وغيرها أهم الدروس بشأن ما هو مفيد، وما هو غير مفيد في زيادة إبداع المنظمات وقدرتها التنافسية. ويبحث كتاب الإبداع المؤسسي هذه الدروس.

جيف موزي

ريتشارد هاريمان

كامبريدج، ماساشوستس

شكر وتقدير

نود أن نعبّر عن شكرنا العميق للأشخاص الذين ساعدونا في إخراج هذا الكتاب إلى الواقع.

نقدّم الشكر الجزيل لجورج برينس، مؤسس شركة سينيكتكس والرائد في دراسة الإبداع التجاري، الذي علّمنا المبادئ الأساسية وشجّعنا بحماسته الكبيرة.

قام كل من تيريزا أمابيل وديفيد بيركينز وجوردان بيترسون، الأطباء النفسيين الكبار والباحثين في الإبداع، بمناقشة أجزاء من هذا الكتاب، وتقديم نصائح عظيمة عن طيب خاطر.

وقام كل من مارجي سيجوي وفريد فيكس ومارتي موزي وراشيل سايمونز بمراجعة المسودات، وتقديم تغذية راجعة قيّمة تظهر في كل مكان في الكتاب.

نحن مدينون لكثير من الأشخاص الذين كانوا راغبين في مشاركتنا في خبراتهم، ومن ثم مشاركة القرّاء فيها. فاهتمامهم وحماستهم وحكمتهم وشجاعتهم أنوار للذين يسيرون في طريق الاكتشاف. وأسماؤهم مذكورة في نهاية هذا القسم.

ويعود كثير مما في هذا الكتاب إلى الإسهامات المستمرة التي قدّمها زملاؤنا في سينيكتكس حول طرق الإبداع. نشكركم على المواد الغنية التي قدمتموها لنا، والسرور الذي منحتمونا إياه بالعمل معكم في مهام الإبداع الصعبة، ولدعمكم في أثناء الوقت الذي قضيناه بعيداً عن العمل مع الزبائن لإتمام هذا الكتاب.

وبصفتنا مستشارين مساعدين في الإبداع، عملنا كثيراً في المقابلات الشفهية في عمل نادراً ما يتبع خطوطاً مستقيمة. وكانت ترجمة هذا النوع من الحديث بنثر مقروء

أمراً صعباً يسير على نحو منطقي ككتاب. وقد ساعدتنا كاثرين آندروز وفيرجينيا لابلانت ونينا كروشفيتز، كل بطريقتها، في صياغة هذا الكتاب والابتعاد عن الشطط، وجعل الرسالة مترابطة. ونشكر سيوبهان كيلي وتيريزا بلانشارد على عملهما الإداري وإسهاماتهما العميقة.

ونتقدّم بشكر خاص لفريد ديلين الذي كانت مساعدته في تأليف هذا الكتاب لا تقدّر بثمن.

نشكرك يا كريستين وينرايت على تجاوز دورك كمحررة أدبية إلى ناقدة ومدققة، حيث لا يقدّر ذلك بثمن.

بالنظر إلى أسباب عدة منها أننا لسنا أسرع مؤلفين في العالم، فقد سررنا بالعمل مع عدد من الأشخاص في Harvard Business School Press- مثل جانيت كولمان، التي اقترحت علينا تأليف الكتاب أولاً، وماجوري ويليامز ونيكي سابين وجاكلين ميرفي وجين بوناسار. شكراً لكم جميعاً، مع تقدير إضافي لجاك على إيمانها المستمر ونقدها الذي لم يكن قيّماً ودقيقاً فقط، وإنما قدّمته أيضاً بطريقة يسهل سماعها.

وأخيراً في هذه القائمة ولكن أولاً في أذهاننا، نعبّرعن تقديرنا وامتناننا ومحبتنا لأسرتينا اللتين أعطتنا الوقت الذي كان يجب أن يكون لهما في أيام العطلات والمساء، واستمرت بدعمنا طوال الوقت.

لقد انتقل عدد من الأشخاص الذين قدّموا لنا خبراتهم ووجهات نظرهم من الشركات التي كانوا ينتسبون إليها عندما قمنا بمقابلتهم. ونذكر فيما يلي المؤسسات التي نعرف أنهم منضمين لها حتى خريف عام 2002.

سوزان آدم، Publishers Clearing House؛ إيلين أهلبرغ، سيتي كروب؛ تيريزا أمابيل، جامعة هارفارد؛ مورين آركل، خطة تافتس للرعاية الصحية؛ بول باركر، بطاقات هولمارك المتحدة؛ جورج بيرمودز، سيتي كروب؛ لي بلومكويست، استشاري أبحاث؛

لاري بون، نتجينيسيس المتحدة؛ سام بورنستاين، سيتي كروب؛ دارسي برادبيري، Mezzacappa Management, LLC؛ لوري برغيس، جامعة كارنيجي ميلون؛ جاكي بورتون، سيتي كروب؛ بيتر كارلين، جستريت داتا المتحدة؛ لاري كوكس، رايثون المتحدة؛ برايان كرين، غينيس المحدودة؛ مات كتلر، SPSS, Inc؛ باري ديتون، شركة 3M؛ إليزابث دين، تلفاز WGBH؛ نيكولاس دين، دين المتحدة لإعادة التنمية؛ بول ديتريش، مؤسسات كامبريدج السبع؛ ماريلين دينتنفاس، فنانة؛ بيل دن، شركة باكستر للرعاية الصحية؛ تيري إغار، St. Louis Post-Dispatch؛ نورم إلدر، يونيفرسال ستوديوز؛ كيلي إنجلنر، كورّيكت نت المتحدة؛ فريد فيكس، مستشار ابتكار؛ دودج فارمر، متقاعد؛ مارتي فينغان، KPMG، Inc.؛ لوسيان فرولينغ، مستشارة مصرفية؛ آني غودرولت، راسل براندينغ المتحدة؛ جون غيبسون، شركة هاليبرتون؛ مارك غرينر، ستيلكيس المتحدة؛ ويليام هاملين، APL المحدودة؛ غنتر هن، Henn Architekten GmbH؛ ريك هينسلر، مستشار ترفيه؛ فيل هيتيما، مستشار ترفيه؛ لويس جاكوبز، جاك مورتون العالمية؛ بيتر جيف، ستيلكيس المتحدة؛ بيت كارولكزاك، شركة هيوليت باكارد؛ ريبيكا كوفمان، مستشارة اتصالات؛ جون كينغسديل، خطة تافتس للرعاية الصحية؛ جيم كين، ستيلكيس المتحدة؛ هاري كولوفارا، رويال كاريبيان المتحدة؛ ديفيد لاثروب، ستيلكيس المتحدة؛ ستيفن لايكتمان، خطة تافتس للرعاية الصحية؛ سايمون ليذبريدج، جاك مورتون العالمية؛ فيليب ليندو، JP Morgan Chase & Company؛ هايكو لوتز، دويتشه بنك AG؛ ويرنر لو، مستشار اتصالات؛ كاثي لوندبيرغ، غايدنت المتحدة؛ رون ماكنيل، MIT؛ ديبورا ماركس، فنانة؛ إيميرسون مورتلايج، مستشار مستقل؛ ديل ميسون، يونيفرسال ستوديوز؛ جيري ماكأليستر، شركة 3M؛ بيتر ماكغي، تلفاز WGBH؛ دانيال ماك هيو، APL المحدودة؛ رود ماكغي، KPMG المتحدة؛ ماري ماك كيني، مستشارة مصرفية؛ بيفيرلي ميلهوف، غايدنت المتحدة؛ ريك موهر، ستيلكيس المتحدة؛ بوب ميلر، كورّيكت نت المتحدة؛ كورت ميلر، جاك مورتون العالمية؛ راي ميلر، LSIL المتحدة؛ جيوف نيكولسون، متقاعد؛ ويل نوفوسيدليك، تاكسي المتحدة؛ كونراد بولس، تيلكورديا المتحدة (سابقاً في مختبرات AT&T)؛ نيك بيرس، مستشار مستقل؛

بوب بيبلر، لاندمارك غرافيكس المتحدة؛ ديفيد بيركينز، جامعة هارفارد؛ جوردان بيترسون، MIT؛ كارول بريفايت، جاك مورتون العالمية؛ واين بغليا، نابيسكو المتحدة للأغذية؛ ديفيد رابكين، متحف العلوم، بوسطن؛ ويندي ريتشموند، فنانة؛ ماري آن روبات، مستشارة مستقلة؛ ديفيد روز، فاينت المتحدة؛ بوب راسل، راسل براندينغ المتحدة؛ سوزان ساكس، ستيلكيس المتحدة؛ برايان شابارد، جاك مورتون العالمية؛ تود سلون، Publishers Clearing House؛ ماري سوناك، شركة 3M؛ إريك ستايدينغر، جاك مورتون العالمية؛ جاك تانيس، ستيلكيس المتحدة؛ إيفلين تريسيت، دويتشه بنك AG؛ جون والينغفورد، ويث المتحدة؛ ديفيد ويلتي، بطاقات هولمارك المتحدة؛ لورا ويلز، مسنجر المتحدة؛ بيل ويلسون، متقاعد؛ بات نيك، Graphic Packaging Corporation، Inc؛ مارك وودبري، يونيفرسال ستوديوز.

مقدمة

يحتاج الناس في الشركات إلى الإبداع والابتكار ليستمرّوا ويزدهروا. وهم بحاجة إلى القيام بذلك على نحو منتظم وموثوق كما يتنفسون.

سنبدأ مناقشتنا في الحاجة إلى الإبداع بنظرة على شركة ناجحة أدركت وواجهت تحدياً خطراً جديداً، عن طريق استخدام ممارسات مبدعة فاعلة. في أواخر ثمانينيات القرن العشرين، كانت شركة ستيلكيس المتحدة (Steelcase. Inc)، وهي إحدى كبرى الشركات الأمريكية التي تصنع المفروشات المكتبية، تستثمر مثل منافسيها على نحو كبير في البحث والتطوير في مجال تكثر فيه المنافسة في عملها؛ وحدات المفروشات القياسية[1].

«وصلنا جميعاً إلى وجهة نظر واحدة،» يقول مارك غرينر، نائب رئيس البحث والتطوير في ستيلكيس. «كان هناك إطار مقبول في الصناعة، نعرّفه في زوايا المثلث الثلاث: التصميم الرفيع، والكلفة المنخفضة، والعلاقة بالزبائن». وقد كانت شركات المفروشات تتميّز بزوايا ذلك المثلث مدة من الزمن. وكانت شركة ستيلكيس تفتخر بعلاقاتها بالزبائن أكثر من أي شيء، وجعلت معظم تركيزها على المحافظة على هذه الدرجة من التميّز. يقول غرينر: «لكن في الواقع، كانت جميع الشركات المصنّعة قد انجذبت مع الوقت، بمراقبة بعضها، إلى منطقة الأكثر أماناً في وسط المثلث الذي تحدّده تلك الزوايا الثلاث». وهكذا كادت الاختلافات بين شركة ستيلكيس ومنافسيها تنعدم. «كان المفترض أننا أكثر شركات المفروشات المكتبية تقدماً في العالم، لكننا في الواقع كنا نشبه منافسينا كثيراً» يقول غرينر.

الأسوأ هو أن الزبائن كانوا يتحركون. فقد جعلت الامتيازات التقنية المثيرة لاستخدام الحاسوب والاتصالات تصميم المكاتب ومفروشاتها أقل إلحاحاً، بل أقل صلة ببعض

الأعمال التجارية. ويقول غرينر إن هذا الإدراك لم يأت فجأة «وإنما كان يصبح أكثر استخداماً في محادثاتنا. أين هو الاختلاف؟ ما هي قيمتنا؟»

بينما كانت الصناعة تركز على عالم مألوف ومفهوم ومحدد على نحو جيد، كان العالم الحقيقي يتغير. كانت ستيلكيس بحاجة إلى التحرّر من كثير من المعتقدات السائدة لوقت طويل حول احتياجات الزبائن، معتقدات لم تعد مصلحة. ولإعادة التواصل مع مشتري المفروشات المكتبية، كانت الشركة بحاجة إلى أفكار جديدة.

في أواخر ثمانينيات القرن العشرين كانت ستيلكيس مرشحة للإبداع والابتكار، وسنتابع في أثناء هذا الكتاب قصة ستيلكيس.

لكن قصة ستيلكيس ليست قصة فريدة. فقادة أي شركة تجارية اليوم بحاجة إلى معرفة العناصر الأساسية للبدء بالإبداع والابتكار والاستمرار بهما. وعليهم أن يفهموا الطرق التي تعمل بها تلك العناصر معاً.

إن سرعة التغير في الاقتصاد تُعاقب، منذ زمن طويل، الشركات والصناعات التي تحاول أن تسير بدفع هبّات متفرقة من الابتكار أو لحظة واحدة من الإبداع المفاجئ. إنها الآن تُعاقب حتى الشركات الماهرة إستراتيجياً، التي تبذل جهوداً كبيرةً ولكن متقطعة أو معزولة أو تقليدية في الإبداع والابتكار.

في سبعينيات القرن التاسع عشر، كانت جائزة آرون موجهة إلى الزبائن الريفيين العَطِشون للجودة والقيمة، بقائمة جوائز نقدية من صفحة واحدة، تم إرسالها إلى أعضاء National Grange. كان في خطة العمل هذه إبداع وابتكار كافٍ لإطلاق جائزة مونتغمري على مدى 125 عاماً. لكن لم يحدث أي ابتكار أبعد من ذلك، إلا إنشاء متاجر في أنحاء البلاد، وهذه الإستراتيجية جعلت الشركة بعد عقود قليلة تتخلف كثيراً عن ركب التغيير في الخيال المعاصر، وتتمنى أن يبقى الزبائن بعيداً[2].

ومع ذلك، فإن 125 عاماً هي مدة جيدة. تصبح المدة الزمنية التي يستمر فيها الابتكار أقصر كثيراً. انظر إلى تجارة الأجهزة السمعية الموسيقية المنزلية، فقد سيطر مشغّل

الأسطوانات على ذلك السوق طوال 100 عام. وسيطر الفونوغراف على السوق 70 عاماً. وهيمنت أشرطة الكاسيت 25 عاماً حتى وصول الأقراص الليزرية. والآن بعد عشر سنوات، تتنافس الأقراص الليزرية مع الأقراص الصغيرة، والـDVD، والـ MP3، والإنترنت.

وكأن التصاعد العنيد في معدّل التغير التقني لم يكن مريحاً بما فيه الكفاية، تأمّل شركة التجهيزات الرقمية Digital Equipment Corporation And Wang. ففي عام 1985، كانت هاتان الشركتان الرائدتان في مجال الحاسوب في قمة عملهما وكانتا تدافعان بنجاح عن ميزاتهما التنافسية، عن طريق حصر زبائن الشركة بشبكات حصرية من الآلات والبرامج الخاصة بهما. وفي أثناء عقد من الزمن، كانت الشركتان في عداد الأموات، حيث كانتا ضحية الحاسوب المنزلي والتطور الهندسي المفتوح الذي تجنب حماياتهما الخاصة.

إذاً، ليس للمزايا التنافسية وحدها وقت محدود، يضيق أمام الخطى المتسارعة للتغيير التقني، بل إن الموارد التي تُعطى لحماية الميزة التنافسية اليوم يمكن أن تشغل الشركات عن متابعة العمل المبدع لتطوير واستخدام الابتكارات، التي يمكن أن تحرّك عمل الغد.

تشبّه روزابيث موس كانتر، الأستاذة في كلية هارفارد التجارية، القيام بالأعمال التجارية اليوم بلعب الكروكيت عند أليس في بلاد العجائب، حيث تكون المضارب والكرات والنوافذ والعصي جميعاً متحركة وحرّة على نحو غريب، لتقرّر متى وكيف تريد أن تتحرّك[3].ويقول ريتشارد د- أفني، أستاذ التجارة في دارتماوث: إن الاعتماد مدة طويلة على ميزة من الميزات التنافسية يشبه «جرف الرمال خلاف المد والجزر»[4].

القصد من هذا كله، كما اكتشفت ستيلكيس، هو أن الغد، بكل مفاجآته، يأتي على نحو أقسى وأسرع من أي وقت مضى. للاستجابة والاستفادة من المفاجآت، سيرغب الأفراد والشركات في أن يكونوا مستعدين قدر الإمكان. والاستعداد يتطلب الإبداع.

نحن نؤكد أن الشركات الناجحة سيكون لديها إبداعاً ثابتاً مستمرّاً ومنظماً، وأنها ستقوم بذلك لدعم الاستجابات المبتكرة لحظةً بلحظة لمطالب السوق السريعة جداً.

وستقوم بذلك لتحافظ على الموارد الخيالية التي يمكن أن تخطط للعمليات في المستقبل الذي سيتغير أسرع من الحاضر. وستقوم بذلك لتطوّر الأساسات المتينة التي يمكن الاعتماد عليها في البيئة التجارية المتغيرة، التي يمكن أن تنطلق منها الابتكارات الكبيرة.

ستكافح الشركات لتصبح ذات إبداع منظم، لأن الإبداع يستحق الجهد. فهو مربح مالياً، ويقدم مجموعة من المكافآت الأخرى: وهي رضا الموظفين والزبائن، ونمو الأرباح، والمرونة للانسجام مع التغير الذي لا يرحم، والقدرة على جذب الموهبة الجيدة، والاهتمام العالي بالسوق، وتقوية الاستعداد للمنافسة. توضح مكافآت برامج الإبداع التي نستطلعها في هذا الكتاب ما يلي:

- في بداية برنامج تغيير إبداعي، قدّرت شركة APL/NOL، وهي شركة كبيرة للشحن البحري، التأثير بقيمة 46.6 مليون دولار من تخفيض النفقات وزيادة الأرباح وتحسين إدارة الممتلكات.
- وصلت شركة تافتس للرعاية الصحية Tufts Health Care، التي تعدُّ الآن ثاني أكبر منظمة تأمين صحي HMO في نيوإنجلاند، إلى هدفها بالوصول إلى مليون عضو قبل الموعد الذي خططت له بسنتين، مضاعفة عدد المشتركين فيها ثلاث مرات في خمس سنوات. وأطلقت منذ ذلك الوقت أحد عشر منتجاً جديداً مهماً أو خدمة، وفازت بأربع جوائز للابتكار. و في عام 1999، صنّفت مجلة Newsweek خطة تافتس للرعاية الصحية بوصفها ثاني خطط الرعاية التي تتم إدارتها على مستوى الولايات المتحدة بين جميع الفئات التي تمت دراستها. وعدّت CareData، وهي القسم الخاص بالرعاية الصحية من شركة J.D.Power، أن تافتس كانت أفضل منظمة للتأمين الصحي في بوسطن كل سنة منذ عام 1996.
- عزت شركة Frito-Lay، العملاقة في مجال الوجبات السريعة، أكثر من 100 مليون دولار من تخفيض النفقات لجلسات التدريب الإبداعي التي قدّمتها لموظفيها.
- قفزت شركة غايدنت Guidant للتجهيزات الطبية إلى قائمة Fortune لأفضل 100 شركة، حيث احتلت المركز الحادي والثلاثين في المحاولة الأولى لها.

- تقدّر شركة 3M للتقنيات المتنوعة، التي تسعى إلى الابتكار بقوة، أنها كسبت ما يزيد على أربعة مليارات دولار من إدخالها منتجات جديدة في كل سنة من السنوات الأربع الأخيرة.
- حقق العاملون تحت القيادة والدعم الإبداعي لبيتر ماكغي، نائب رئيس التخطيط الوطني في شركة WGBH، وهي شركة إذاعية حكومية في بوسطن، أكثر من خمسين جائزة إيمي، وسبع وثلاثين جائزة بيبودي للتميز الإذاعي، وخمس وعشرين جائزة دوبونت كولومبيا للصحافة.
- تذكر شركة سيسكو Sysco Corporation، موزعة الأطعمة التي يبلغ رأسمالها 23 مليار دولار، أن الموظفين الذين شاركوا في التدريب الإبداعي زادوا مبيعاتهم بمعدل 25 إلى 30 بالمئة.
- ازداد الحضور في حديقتي theme parks التابعتين ليونيفرسال ستوديوز بفلوريدا بنسبة 11 بالمئة بين عامي 2000 و2001 بإضافة جزر المغامرات Islands of Adventure، في حين انخفض جمهور حدائق ديزني الأربع في فلوريدا بنسبة 6 بالمئة.
- أصبح كرسي Leap، الذي ولد من الاتجاه الجديد لشركة ستيلكيس وتركيزها الكبير على المستخدم، أحد أفضل الكراسي مبيعاً في العالم منذ السنة الأولى لإنتاجه.

في كتاب الإبداع المؤسسي، هدفنا هو تحسين قدرة الشركات على الإبداع والابتكار- على نحو موثوق ومنظم ودون توقف. وسنبدأ بستة مفاهيم أساسية تمثّل الأساس لهذا الكتاب والعملية الإبداعية.

ليس هناك وصفة للإبداع المنظم. لا توجد وصفة ثابتة لجميع الشركات أو لمعظمها. فمجال الإبداع والابتكار المنظمين لم ينضج كفاية ليكون هناك معايير أساسية للوصفات العامة. ومن تجربتنا وجدنا أن الصيغة الكاملة والقابلة للتكاثر للنجاح المبدع ستكون محيّرة لبعض الوقت مع نشوء إرشادات محدّدة. لذا فإن كتاب الإبداع المؤسسي يقدّم بدل الوصفة مبادئ وممارسات أساسية تحتاجها الشركات لبناء إطار صحيح لها.

الإبداع والابتكار هما مفهومان مختلفان. بالرغم من أن الناس يستخدمون الكلمتين على نحو متبادل إلا أن الإبداع يختلف عن الابتكار. فكل منهما يتطلب معاملة مختلفة، ولكل منهما علم مختلف. وإذا أردنا أن نعيد صياغة كلام تيريزا أمابيل من كلية هارفارد للتجارة، وهي من الباحثين الرواد في هذا المجال، فالإبداع هو إنتاج الأفكار الجديدة والمناسبة[5]. أما الابتكار، بحسب تعريفنا له، فهو ينفذ تلك الأفكار، ومن ثم يغير ترتيب الأشياء في العالم[6].

يتعلق الإبداع بكسر الافتراضات السابقة وإيجاد صلات جديدة بالأفكار الجديدة. أما الابتكار فيعني أخذ الأفكار الجديدة وتحويلها إلى واقع للشركة والسوق. يستغرق الابتكار الحقيقي، بخلاف التحسين المنخفض المستوى، جهداً إبداعياً مكثفاً، إلا أن كثيراً من جهد الابتكار يناسب التوجيه والتنظيم. إن تنظيم وتوجيه وقيادة إبداع الأفكار الجديدة أصعب كثيراً؛ فعليك أن تشجع وتنشط كل فرد على حدة للإبداع. يحتاج كل من الإبداع والابتكار إلى رعاية على كل مستوى وعمل للشركة لكي تصبح مبدعة على نحو منظم.

يحدث الإبداع مع الأفراد والائتلافات والفرق والمنظمات. للإبداع المنظم المستدام في الشركة ثلاثة ميادين عملية هي: الإبداع الفردي، والإبداع الذي تمارسه الائتلافات والفرق، والدعم الذي تقدّمه المنظمات لكل منها. وحين يكون لدى الأفراد شعور واضح بمنبع إبداعهم، يستطيعون إنعاش الإبداع في أنفسهم وفي الناس من حولهم. يبدأ الإبداع للائتلافات والفرق بعملية الانتقال الحساسة من الإبداع إلى الابتكار. وأخيراً، لكي تنجح الشركة فإنها تحتاج أن تجهز نفسها لتقديم الموارد والإستراتيجية والبيئة التي تشجع الأفراد والمجموعات على الأداء المبدع الأفضل. لا يمكن التفكير والعمل على نحو مبدع على مستوى المؤسسة كلها إلا بفهم وتطبيق هذه المجالات الثلاثة جميعاً.

هناك أربع قوى مُحركة أساسية. هناك أربع قوى مُحركة أساسية مترابطة ومتفاعلة تكوّن أساس الإبداع وهي: التحفيز، والفضول والخوف، وقطع الروابط

وإقامتها، والتقويم. تؤدي السلاسة في هذه القوى الأساسية إلى إرشاد الأفراد والشركات إلى المطالبة بالإبداع والابتكار واستخدامهما وصقلهما. وأخيراً، فإن هذه القوى الأساسية الأربع هي نبض الإبداع المنظم.

الإبداع يعتمد على البيئة. للبيئة تأثير غامر في نجاح الإبداع. فالإبداع لا يحدث في فراغ؛ وإنما يحتاج إلى بيئة متعاطفة. يحتاج الأفراد إلى إقامة بيئة تدعم وتحمي إبداعهم من لا مبالاة أو عداء البيئة الأكبر. وتحتاج الشركات إلى تحويل البيئة الأكبر إلى بيئة تدعم الإبداع في جميع أنحاء المنظمة على نحو فاعل.

يطلب الإبداع المنظم من الجميع أن يكونوا قادة. لدى كل شخص في أي شركة إمكانية للقيادة في الإبداع. في الإبداع المنظم، لا توجد تعيينات مفتعلة بين الأشخاص «المبدعين» و«أي شخص آخر». يمكن للجميع أن يكونوا مبدعين. الجميع مسؤولون عن إطلاق الأفكار وتوجيهها لتصبح ابتكارات مفيدة. يستطيع موظف الاستقبال، بما لا يقل عن مدير الشركة، أن يلاحظ زبوناً غير سعيد، ويبدع فكرة لتصحيح الوضع، ويعمل على تحقيق هذه الفكرة. أي شخص يأخذ هذه المبادرة يتولى القيادة.

يقسم كتاب الإبداع المؤسسي استطلاع أفكاره إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول: التفكير الإبداعي، والقسم الثاني: البيئة، والقسم الثالث: العمل. تغطي الفصول الستة الأولى، القسمين الأول والثاني، بناءَ القدرات للفكرة المبدعة، أما الفصول الثلاثة الأخيرة، القسم الثالث، فيحوّل الإبداع إلى عمل هادف.

يعالج القسم الأول، التفكير الإبداعي، القوى الأساسية للإبداع الفردي وإبداع الفريق والمؤسسة؛ كيف يعمل الإبداع الفردي، وما الذي يقف في طريقه، وكيف يمكن أن ننعشه؟ وإبداعَ المجموعة- كيف يعمل الإبداع على مستوى المؤسسة، بحيث يمكن لكل من في المنظمة أن يقدّموا أفضل ما لديهم من إبداع ويعزز أداء الشركة؟

يناقش القسم الثاني، البيئة، الإبداع وبيئته. تعتمد الدرجة التي يستفيد بها الأشخاص والشركات من الإبداع على الدرجة التي تقدم بها الشركة بيئة منسجمة مع

آليات العملية الإبداعية. ويناقش هذا القسم البيئات الإبداعية، وكيفية دعمها من قبل الأفراد والشركات.

أما القسم الثالث فيقدّم دليلاً وأمثلة للابتكار الهادف والمركز، ويستطلع الحاجات والإمكانيات لقادة المشروعات التجارية الذين يطمحون إلى الإبداع المنظم، ويناقش الدعوة المستمرة لدعم المبادرة الإبداعية وإعادة ابتكارها.

القسم الأول

التفكير الإبداعي

الفصل الأول:

القوى التي تمثّل
أساس التفكير الإبداعي

يمكن أن يكون المرء مبدعاً دون أن يفهم القوى التي تمثّل أساس الإبداع تماماً، ويمكن أن يقود سيارة دون أن يفهم كيف يعمل المحرّك. نحن، بوصفنا مستشارين، نسهّل في الواقع الجلسات الإبداعية التي نكرّس فيها القليل من الوقت لتغطية القوى الأساسية مع الأشخاص المسؤولين عن إنتاج الأفكار الجديدة.

تسمح لنا خبرتنا بتقديم تمارين يمكن للمشاركين العمل بها للحصول على نتائج ناجحة. لكن لمساعدة القرّاء الذين يريدون تطوير مزيد من الإبداع داخل شركاتهم، نعتقد أن الفهم الأساسي هو أساس لا يقدّر بثمن.

إن العملية الإبداعية هي عملية عقلية، ولا تزال دراسة الدماغ فيما يتعلق بالإبداع حديثة، وكما هو الحال في الإبداع المؤسسي. فلا تزال النظريات في كلا المجالين تتطور وتتداخل. ونحن نراقب التطور في كلا المجالين، ونقوم مع زملائنا باستمرار بالتجربة لنؤكد إن كان يمكن ترجمة وجهة نظر جديدة بأداة عملية فاعلة، وكيف يتم ذلك. عبر هذه الممارسة، وصقل الأبحاث الجديدة، حدّدنا أربع قوى نعتقد أن من المهم فهمها، وهي: الدافع، والفضول والخوف، وقطع الروابط وعملها، والتقويم. وهذه القوى هي أساس العملية الإبداعية، وهي معاً وسيلة الاختبار التي يمكن للأفراد والشركات العودة إليها لإعادة تنشيط وجهة النظر حين يفلت الإبداع منا. إنها القوى الأساسية التي يشترك فيها الأفراد والشركات عند تحفيز الإبداع ودعمه.

قبل استعراض القوى، لنزيل بعض سوء الفهم عن الإبداع. أولاً، الإبداع ليس حكراً على الفنانين والمخترعين والمحترفين المبدعين، وبعض الأشخاص الخياليين الذين يغيّرون

في مناطق أخرى الطريقة التي يفهم بها الجميع حياتهم. الحقيقة أن هؤلاء الناس يعملون بقوى إبداعية على نحو أكثر تكراراً وشدة من بقية الناس. فهم يحصلون على ممارسة للعملية الإبداعية، ولذلك يصبحون ماهرين فيها.

لكن كثيراً من الناس لا ينسبون إلى أنفسهم براعة الوجبات التي يقومون بطهوها، أو الفكاهات التي يقولونها، أو الابتكار وراء انتقال إبداعي. ثم إن العالم لا يلاحظ كثيراً هذا النوع من الإبداع، وعادة لا تشغل هذه اللحظات من البراعة والابتكار إلا جزءاً صغيراً من وقت أي شخص. في الواقع، لا يحصل معظم الناس على كثير من التدريب في الإبداع؛ ولا يتوقعون كثيراً منه عندما يقومون بممارسته فعلاً، لذا فإن إبداعهم يضمر.

لكننا وجدنا أن أي شخص، سواء كان فناناً أم لا، قادر على أن يكون مبدعاً، والعلم يقرّ بذلك. ويعد التفكير المتنوع والقدرة على إيجاد روابط عقلية بين مواد لا علاقة بينها من الدلائل المقبولة، على نحو عام، على القدرة الإبداعية. تظهر الدراسات أن 98% من الأطفال بين سن الثالثة والخامسة يحققون المستوى الأعلى تقريباً من التفكير المتنوع، في حين لا يحقق مستوىً مماثلاً إلا 2% من الكبار فوق سن الخامسة، والعشرين[1]. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأفراد الذين يسجلون درجات أقل في سن الخامسة ويستمرون في نشاطهم الإبداعي يمكنهم بسهولة أن يؤدوا على نحو أفضل من الآخرين الذين يحققون في البداية درجات أعلى ولكن لا يتدربون على الإبداع.

إن المجتمع واقتباس الخصائص الثقافية لمجتمعات أخرى والتعليم العالي يقطعون معظم الناس تماماً عن التدريب الإبداع، فإذا تجرؤوا على القيام بمنافسة إبداعية، فإنهم لا ينجحون على نحو أفضل من مدمن على مشاهدة التلفاز يدخل مباراة رياضية. لكن الأمر يجب ألا يكون كذلك، فكل إنسان يولد ولديه قدرة داخلية على الإبداع، والقدرة على الإبداع تستجيب للتمرين كالعضلة. وبالرغم من أن الجميع قد لا يكونون أبطالاً أولمبيين في الإبداع بطبيعتهم، إلا أن كل من يطور لياقته يستطيع أن يجري ويقفز ويضرب الكرة.

كيف تملك اللياقة للإبداع؟ تتعلم كيف يعمل الإبداع وتمارسه. في الصفحات الآتية، سنلخص الأساسيات ونساعدك في البدء بالتمرين.

الدافع

يصف العالم النفسي جوردان بيترسن الدافع بأنه عمل الفرق بين ما يتوقع الناس حدوثه إذا لم يتدخلوا وبين ما يرغبون في حدوثه. بهذا المعنى، يُعدّ الدافع مقياساً للاستثمار العاطفي الذي يحتاجه الناس لكسر الكسل الطبيعي، وللابتعاد عن تعلّقهم بظروفهم الحالية،وللتحرك نحو ما يريدون[2]. كمثال بسيط، يجد معظم الشباب أنفسهم في مرحلة ما دون ثروة أو حب رومانسي. فإذا أرادوا أحد هذين الأمرين أو كليهما وأرادوهما بما فيه الكفاية ليفعلوا شيئاً بهذا الخصوص، فإنهم يملكون الدافع. تولّد المسافة بين الظروف والرغبات ضغطاً عاطفياً يحفز الشخص على فعل شيء جديد- مثل الحصول على عمل، ارتداء ملابس نظيفة والبحث عن موعد. هذه الرغبة المنشطة، الدافع، هي القوة التي تجعل الشخص يبدأ العملية الإبداعية.

يعيش الناس غالباً وسط عدد من الدوافع المتقلبة، لأنهم يريدون كثيراً من الأشياء المختلفة في وقت واحد. ويقول عالم النفس فريتز بيرلز: «الحقيقة أن الحياة هي حالة لا تنتهي يتبعها الآخرون، وغالباً لا تسمح بأي نهاية قبل ظهور تحديات جديدة»[3].

يعمل هايكو لوتز، وهو مدير مشارك في التطوير الإستراتيجي في المصرف الألماني، على المحافظة على المصرف ضمن مسار ثابت، بالرغم من أي ظروف يحملها المستقبل. إن الفجوة المحتملة بين المستقبل السريع الذي لا يمكن التنبؤ به وبين المستقبل المرغوب من الاستقرار واضحة وواسعة. لكن فيما يخص لوتز: «التغيير هو أكبر فرصة يمكن أن تتخيلها». وردم الفجوة بين المستقبلات المتفاوتة والمتغيرة: يقدم الدافع الذي يستمتع به[4].

إن عمل لوتز هو فهم المنافسة الحالية والمستقبلية، وإيجاد المبادرات التي ستحافظ على القوة التنافسية للمصرف. وهو ينظر إلى ما تقوم به الشركات التقليدية وغير التقليدية، ويستخدم المعلومات التي يجمعها لوضع سيناريوهات للبيئات التنافسية، التي قد يجد المصرف نفسه فيها بعد ثلاث أو خمس سنوات. ثم يقوم بتحليل السيناريوهات فيما يتعلق بملف منتجات المصرف، وقرارات الاستثمار، وقاعدة الزبائن، والتخطيط الإستراتيجي. «علينا أن لا نقوم فقط بتحديد المبادرات الإستراتيجية الصحيحة التي علينا أن نسعى إليها على أساس تلك السيناريوهات، وإنما أن نكون قادرين على إيجاد

خطط جديدة بسرعة، ونعيد باستمرار إيجاد مصرف يستطيع الازدهار فيها». لا بد أن يشمل تفكيره تصميم إستراتيجيات لدخول السوق على نحو واسع، وخططاً تجارية للمناطق الجغرافية والزبائن المستهدفين. وعليه أن يبتكر تحالفات إستراتيجية ومغامرات مشتركة ومكتسبات وتنازلات. ويشرح لوتز أن السيناريوهات المستقبلية البديلة تضاعف إمكانيات هذه الأعمال جميعاً، وكل منها يحتاج إلى خطة خاصة به. لقد أعطى الفرق بين رؤية المصرف المستقر في المستقبل وبين احتمال أن تكون البيئة التجارية في المستقبل غير مستقرة طاقةً للوتز، فأوجد سيناريوهاته لاكتشاف مسار مستقر للمصرف مهما حدث.

لم يكن الصك الذي حصل عليه لوتز كأجر هو الدافع الأساسي له، إن عمله يناسبه. فهو يحتضن التغيير عادة. ودافعه هو مثال ممتاز لما يسميه عالم النفس أبراهام ماسلو غريزة نمو تحقيق الذات، وهو واحد من أكثر الدوافع إرضاءً للبشر[5].

الدافع للإبداع في الشركة كلها

ناقشنا في المقدمة حالة شركة ستيلكيس، التي كان لديها برنامج صحيح وتقليدي للبحث والتطوير، ثم وجدت أن جهودها في البحث والتطوير كانت بحاجة إلى تغيير لتحقق احتياجات المستخدم التي لم يكن يغطيها بحثها. كانت ستيلكيس تعمل في تجارة الأثاث، وأرادت أن تبقى في تجارة الأثاث، إلا أن الزبون كان قد تحرّك. وبالرغم من أن الشركة كانت تتميز بالمبادرة والمغامرة بصفتها مصنّع أثاث، إلا أنها لم تكن مستعدة على نحوٍ كافٍ لتتحرك بسرعة انطلاقات الحاسوب والاتصالات.

كانت ستيلكيس شركة قوية، لكنها كانت بحاجة إلى تغيير سريع لتواكب سرعة تغير احتياجات الزبائن. وهذا الدافع من نوع مختلف عن تحقيق الذات الذي سعى إليه هايكو لوتز. لم يكن دافع الشركة أقل من دافع لوتز، لكنها كانت مدفوعة بالحاجة الأساسية إلى البقاء - التغيير أو الموت. كانت ستيلكيس على الطرف الآخر من سلم ماسلو.

الدافع الخارجي والداخلي

تصف تيريزا أمابيل، المدرّسة بجامعة هارفارد، نقلاً عن بحثها في الإبداع، مصدرين أساسيين للدافع، خارجي وذاتي[6]. الدافع الخارجي هو رد فعل -أي تحرّكه- مكافآت خارجية كالمال والشهرة. وبالرغم من قوة الدافع الخارجي في تحفيز أنواع متعددة من

الأفعال، إلا أنه يميل إلى تقليل قيمة الإبداع، إلا إذا حدث في علاقة محددة وصحيحة مع الدافع الذاتي، كما وجدت أمابيل. وقد وجدت أمابيل أن من الممكن زيادة جودة الإبداع بعض الشيء في بعض هذه العلاقات الصحيحة بين الدافع الخارجي والذاتي التي يخدم فيها الدافع الخارجي دافعاً ذاتياً عالياً[7]. يأتي الدافع الذاتي من الانجذاب الطبيعي لدى الشخص أو الشركة. وهو مرتبط بالرغبة أو المرح وبالجودة العالية للإبداع أيضاً. فهايكو لوتز، في رغبته في تحقيق الذات عبر تبني التغيير، لديه دافع ذاتي.

يوضّح كيرت ميللر، المدير المبدع في شركة جاك مورتون العالمية، وهي شركة دولية للاتصالات، مجموعة مشتركة من الدوافع الذاتية والخارجية. فالدافع الخارجي، الذي يحركه الأجر أو الموعد النهائي، يهدف إلى مساعدة العملاء في إيصال عملهم إلى الجمهور المستهدف. يتم توجيه كثير من الجهد نحو تركيز الرسالة لجمهور الزبائن ثم نحو تحديد وسيلة التجربة المشتركة التي سيتم بها توصيل تلك الرسالة.

يجد ميللر دافعه الذاتي ضمن أعمال خدمة الزبائن التي يحركها الأجر:

> غالباً ما نستخدم تعبيراً مجازياً أو تركيباً عقلياً لتركيز الرسالة. وهنا أبدأ باللعب. فقد أصبحت أخيراً، على سبيل المثال، مغرماً بجيمس دين، الممثل المعروف بأنه عمل ثورة في خمسينيات القرن العشرين. كان لديه القدرة على أن يقول «اغرب عني» و«ساعدني» على نحو عفوي. وأنا أبحث مراراً عن فرصة لكي أعبّر عن مشاعر متناقضة أو رسالة مزدوجة، وتوحيدها في جوهر رسالتي للعملاء[8].

إن توحيد المطالب الخارجية بحل مناسب للزبائن مع اهتمامه الداخلي الخاص يفيد الجميع. «أنا كفنان، بحاجة إلى التعبير عن نفسي حتى لو كنت أعمل من أجل الآخرين، فدون هدفي لن يكون هناك شرارة أو شخصية... الحاجة تأتي إلى عملي. وعندما أبذل ما بوسعي أحقق كلا الهدفين».

تظهر أهمية الدافع الذاتي أيضاً في أكثر الأعمال التجارية تقليدية. تبيع إحدى زميلات ميللر في شركة جاك مورتون خدمات الشركة المبدعة إلى أكثر من ثمانين عميلاً. وهي تقضي أطول وقت مع العملاء الذين تجد لديهم «اهتماماً يؤثر فيّ». فهي تكون أكثر سعادة

ورضا عندما تعمل مع هؤلاء العملاء، ولديها علاقات أفضل معهم، وهذا أمر غير مستغرب. ويقول ميللر، في المشروعات الخاصة بهؤلاء العملاء: «نقوم عادة بأفضل عمل».

تتنافس شركة جاك مورتون العالمية في دولارات العملاء، ويبذل الموظفون ما في وسعهم للتقدم في عملهم- وكل هذه دوافع خارجية. في بيئات الشركات التي تقوم على دوافع خارجية تقليدية فقط، يُنظر إلى الإبداع على أنه يلهي عن الخط المستقيم الذي ثبتت قدرته تاريخياً في الحصول على الأرباح والقوة. وكلما كان الدافع ذاتياً، كانت النتيجة الإبداعية أفضل.

الفضول والخوف

تبدأ عملية الإبداع في أي نقطة، لكن في الدورة المعتادة والطبيعية يأتي فضولك عندما تكون محفزاً. ومع الفضول، في كثير من الأحيان، يأتي الخوف.

الفضول

إذا كنت لديك دافع قوي بما يكفي لتتغلب على ظروفك الحالية، فهذا يدفعك إلى العمل، والخطوة الآتية هي أن تبدأ البحث عن المعلومات التي قد تكون مفيدة. وهذا البحث هو الفضول، وهو الحالة النفسية التي يستطلع بها الناس الإمكانيات غير المعروفة التي يظهرها الدافع[9]. الفضول هو أحد مظاهر البحث عن المعرفة والفهم، وهو يقود الناس إلى التجربة في بيئتهم؛ ويقودهم إلى اكتشافات غير مخطط لها. وكما سنناقش قريباً، فإن هذه الاكتشافات، والرحلة في المجهول التي تقود إليها خاصة، تكون مخيفة في الغالب. كما أنها تحمل المرح في الغالب على نحو يثير الدهش. وهي في كلتا الحالتين تعطي الناس خبرة يعتمدون عليها لفهم الظروف الجديدة.

عند استخدام الفضول في تجارب آمنة، فإنه يحوّل المجهول من خطر محتمل إلى شيء يمكن التعامل معه، ربما هو شيء ممتع، ومفيد[10]. فكّروا في هايكو لوتز في هذا السياق. إنه يحاول ردم الهوّة بين استقرار المصرف الذي يعمل فيه والتغيير الذي يعد به المستقبل. إنَّ التغيير يحفزه، وتثيره الفرص التي يمثلها، وهذا الدافع يشعل فضوله حول

المستقبل؛ ماذا سيحدث؟ ما هي التغييرات التي ستحصل؟ إنه يبحث بفضول شديد عن مفاتيح حول الظروف المستقبلية للمصرف، ويضع بواسطة هذه المفاتيح سيناريو يخطط لمسار آخر يمكن أن يكون مستقراً في المستقبل المجهول.

أو فكّروا بمدير في شركة صناعية كانت في الماضي تبيع المعدّات فقط. أوضحت له التنبؤات بمستقبل المعدّات أنه لن يستطيع تحقيق حلمه بمضاعفة أرباح شركته في خمس سنوات ما لم يجد طريقاً جديداً. ركّز هو والفريق الإرشادي الذي ألّفه، من بين الخيارات التي لديه، على إعادة تحديد عمل الشركة لتقديم حلول كاملة تكون المعدّات مجرّد جزء منها - وأما الأرباح، فتمثل الجزء الأصغر.

قد يكون هذا تغييراً مهماً للشركة بطرق كثيرة، وتساءل الفريق كيف يبدأ. لم يكن في صناعتهم نماذج للتحوّل من تقديم المنتجات إلى تقديم الحلول. وفي مجالات أخرى كصناعتي الدفاع والحاسوب، التي كانت فيها تحوّلات مشابهة، كانت الأوضاع في الحقيقة مختلفة جداً فيما يتعلق بمقاييس أفضل الممارسات. وبدافع من الفضول الاستطلاعي العام، رتّب أن يقوم الفريق بالتشاور مع أناس من صناعتي الدفاع والحاسوب ليعرف العناصر الرئيسة في جهودهم للتحوّل، وما يظنّون أن عليهم التفكير فيه.

كانت شركاتهم قد عانت ألماً كبيراً، وكانت بحاجة إلى تغيير كبير، وشعر الناس في تلك الشركات أن الألم قدّم لهم حافزاً للتغيير الناجح. لكن لم يكن في مصنع التجهيزات شعور بالألم، فقد كان عملهم لا يزال قوياً - كان المستقبل هو الذي يمثل مشكلة. لذا فقد نصح العاملون في الدفاع والحاسوب مدير مصنع التجهيزات أن يفكر في الانتظار إلى أن تمرّ الشركة بألم كافٍ لدعم المستوى العالي من التغيير المطلوب في أي تحوّل إلى شركة تقدّم الحلول.

لم يأخذ مدير شركة التجهيزات بهذه النصيحة، إلا أنها أرسلت فضوله إلى مجال جديد. كان يتساءل كيف يشعر ويستمد الدافع من الألم، الذي لم يكن منه بدّ بالرغم من أنه لم يأت بعد. وظلّ يتساءل كيف ستستجيب الشركة على النحو الأفضل لذلك الدافع. وهذا الفضول الناشئ أدّى إلى الإدراك أن الشركة تحتاج إلى قيادة مرنة متجدّدة ذات

توجيه جديد في أثناء توقعها للألم والتغيير. وبذلك، ساعد في قيادة برنامج جديد قوي لتنمية القيادة يعطي الشركة المهارات التي تحتاجها لمعرفة أي طريق عليها أن تسلكه في التحوّل نحو تقديم الحلول.

الفضول والفهم الجديد

غالباً ما يصل الناس الذين يحملون الدافع والفضول والذين يتحرّرون من العوائق إلى تجارب جديدة، ويكتشفون المعرفة التي تتجاوز بناء السيناريو الحسّاس الاستباقي الذي يمارسه لوتز.

كانت ماري آن روبات، المديرة الجديدة في شركة حديثة للإنترنت، تصمّم برنامج حاسوب تفاعلي لمساعدة الموظفين في إحدى الشركات في قياس كفاءتهم للترقية في الشركة. كان التصميم معقداً، فقد كان البرنامج يطلب كثيراً من المعلومات الشخصية. وإذا كشف الموظفون المعلومات واكتشفوا أنهم بحاجة إلى كثير من المهارات الإضافية للترقية في مهنتهم، فربما يثبّطهم ذلك عن استخدام البرنامج مرة أخرى- مما قد يمنعهم من الحصول على الخدمة الحقيقية التي يمكن أن يقدّمها البرنامج لهم ولشركتهم.

وذات يوم حين كانت روبات في رحلة ترفيهية إلى نيويورك، استوقفتها لوحة شاهدتها لمارك روثكو[11]. تقول روبات: «وقفت أمام لوحته وشعرت أنني أستطيع أن أمشي بداخلها، في الساحات الكبيرة التي يدعو إليها اللّون البسيط، في العالم الدافئ المفتوح الذي وراءها». عرفت روبات أن التجربة حملت لها تبصّراً، ووقفت مدة من الوقت تنظر إلى لوحة روثكو.

وحين عادت إلى مكتبها، وكانت تفكر في برنامجها، خطرت لها الفكرة. إذا كان اللون يستطيع أن يعبّر عن الكرم والأمان والانفتاح بقوة شديدة في لوحة، فإنه يمكن أن يتحدث إلى الناس الآخرين بالطريقة ذاتها في وسائل الإعلام الأخرى. يمكن لشاشة ملونة بألوان دافئة ومتجانسة، تحمل البرنامج على شاشة حاسوب الموظف، أن توجد شعوراً بالترحاب والثقة يمكن أن يجعل كشف المعلومات الشخصية يبدو أقل خطورة، وربما يقلّل من الإحباط في البداية.

أصبحت روبات واثقة أن الألوان الصحيحة يمكن أن تحل مشكلة البرنامج، وكانت على حق. فقد ساعد اللون الذي تم اختياره بعناية فعلاً على تشجيع مشاركة الموظفين في البرنامج والمحافظة عليها. بحث فضول روبات، المفتوح على تجارب شاملة غير متوقعة لمشكلة شغلت تفكيرها، عن ردّ فعل خاص بها على لوحة ووجدت الفهم اللازم.

الخوف

حين يبحث شخص ما بفضول في أثناء تجربة جديدة عن معرفة لم يكن يتخيّلها، فإنه يصل إلى المجهول. وهذا مخيف في الغالب، كأن تصل إلى مكان مظلم ويداك خاليتان. فيما يخص بعضنا، يمكن أن يتحول القدر البسيط من الخوف إلى خوف شديد. وإذا لم نتحكم بالخوف يمكن أن يزداد إلى درجة يثير بها رد الفعل البدائي «قاتل أو اهرب» الذي يجعل التفكير والسلوك مركّزاً فقط على النجاة[12]. إذا كنا خائفين بشدة، فإننا نفقد معظم قدرتنا على الفضول الإبداعي. ولذلك، فإن الموظفين الذين تواجههم مهام جديدة، يحتمل أن تنطوي على الخطورة يتجنبون البدء بها. وبالمثل، فإن الناتج الإبداعي لشركات برمتها يتباطأ في أثناء مُدَدِ التسريح المؤقت للموظفين[13].

هاهي مشكلة تظهر لدى الأفراد والشركات. فالفضول ينطوي على المجهول، وهو يزيد الشك وعنصر الخوف المرافق. وفي لحظات الخوف، يصبح من الصعب مواصلة الفضول. ومع ذلك، إن لم يتقدّم الفضول في اكتشاف المجهول الذي يكون مخيفاً أحياناً، يتجنب الناس التجربة الجديدة التي يمكن أن يكسبوا منها التبصّر. يقول جوردان بيترسون: إن التعلّم هو بالضرورة «لقاء إبداعي مع المجهول»[14].

أظهر الباحثون في التعليم بيتر أوكيبوكولا وكينارد وايت وجيرالد ماثيوز أن «تجربة الخوف ونذر الشر» ترتبط بالإبداع على نحو سيئ[15]. ومع ذلك، فإن الفضول والإبداع ينجحان غالباً بالرغم من الخوف. فالأطفال المذنبون المكشوفون والقلقون حقاً يستجمعون أحياناً الوسائل لإقناع الأهل الغاضبين بإعفائهم من العقاب. والمرشحون القلقون لدرجة الدكتوراه يتدبرون أمر الدفاع عن أطروحاتهم[16]. على أحد المستويات، يتعلم معظم الناس عن طريق التعرض للحياة أن يواجهوا مخاوفهم ويزيدوا احتمالهم للمخاطرة. والموظف

الذي كان يتجنب البدء بمشروعات جديدة، لأنه يخاف من الأخطاء أو الفشل، يمكن أن يتعلم أن يذكّر نفسه بالنجاحات السابقة، وأن يتابع بعد الفشل العارض، وأن يتواصل مع رئيسه بشأن التوقعات المناسبة.

وعلى مستوى أعمق، كل شخص لديه احتمال مختلف للمخاطرة. ويتحدّد احتمال المخاطر إلى حدّ ما بالدافع المشارك. فالأشخاص ذوي الدافع الذاتي يكونون قادرين على احتمال مخاطرة أكبر وخوف أكثر. فكّروا في هايكو لوتز. فيما يخص بعض الناس فإنهم يعانون القرحة بسبب المسؤولية عن إعداد مصرف كبير للحياة أو الموت في تغييرات وشيكة لا تنتهي للمستقبل الخطر قرحة. أما بالنسبة للوتز فإن الاهتمام بالتغيير هو انجذاب طبيعي. ولا تنسوا أن لوتز تخيّل سيناريوهات توجه المصرف الذي يديره بعد خمس سنوات وعشر سنوات من الآن؛ الخطورة بعيدة جداً في المستقبل بحيث لا يعيق الخوف فضوله وإبداعه في اللحظة الحالية.

كما يمكن أن يلاحظ بيترسون، فإن لوتز يعالج خوفه وفضوله بتوازن يسمح له بأن يبقى مبدعاً الآن. حين يتوقع شخص الخوف ويتدرّب على الفضول في وقت سابق للنقطة التي يصبح فيها الخوف لا يحتمل، يمكنه أن يعالج الخوف على نحو كافٍ لإنقاصه أو لتحويله للاستخدام المنتج.

يقول بيتر ماكغي، نائب رئيس التخطيط الوطني في WGBH: إنه في عمله «يمكن أن يكون الخوف من الفشل غامراً. أصيبت منتجة شابة بصدمة بسبب النقد السلبي لعملها إلى درجة أنها لم تعد قادرة على الشروع في مشروعها الآتي»[17].

يكمن الحل، وفقاً لرأي ماكغي، في مثل هذا الإيمان الداخلي القوي بالعمل الذي تستطيع أن تلزم نفسك به وراء نقطة التثبيط الذي يمكن أن يحدث. «عليك أن تقع في حب مشروعك بشغف، وأن تسمح لنفسك بأن تصبح مهوّساً به». يعترف ماكغي بالخوف، لكنه يضع رصيداً كافياً في دافعه الذاتي واهتمامه بتجاوز الخوف بفضوله الإبداعي دون أذى.

في بعض الأحيان، لا يكون لدينا خيار إلا التوقف عند قلق موازنة المخاطر والأمان في وضع قاسٍ. يقوم لاعبو القوى بهذا في المنافسة حيث تصبح عواقب عدم التمتع بالفضول،

وعدم الوصول إلى درجة أعلى من الغوص والخسارة للمنافسة، أكبر من الخوف من الفشل بالغوص. غالباً ما تفصل القدرة على مواجهة المخاطر وجهاً لوجه دون جمود أو تراجع عن قبول الخسارة بين الرياضيين الفائزين والرياضيين الخاسرين.

قطع الروابط وعملها: إنشاء أفكار جديدة

يتم إنجاز معظم عمل الإبداع في قطع الروابط وإنشائها. يقول بيكاسو: «العمل الإبداعي هو أولاً وبالدرجة الأولى عمل تخريب». ونحن نقول: إنه كان يتحدث عن قطع الروابط[18]. فنحن لا نقصد بالتخريب تخريب الشركة، وإنما تخريب مجموعات الافتراضات الصلبة حول ما يمكن فعله وما لا يمكن فعله في سوق معينة. يمكن أن تكون افتراضات العمل اختصاراً فاعلاً لاتخاذ القرارات المناسبة، لكن في سياق الإبداع، تمنع الافتراضات إقامة روابط جديدة حيوية.

فعلى سبيل المثال، كانت المعرفة التقليدية أن بيع الكتب يجب أن يتم عبر المكتبات على نحو رئيس. وقد تم نقض هذا الافتراض مرّتين على الأقل، وفي كلا المثالين أثار هذا النقض ارتباطات مبدعة مربحة. حيث أدى النقض الأول لافتراض المكتبات إلى فكرة البيع في المطارات، ومحلات السوبر ماركت، ومتاجر البقالة. أما النقض الثاني فقد قاد موقع Amazon.com إلى البيع عن طريق الإنترنت.

نحن نرى أن قطع الروابط وعملها هو المجال الذي يجري فيه العمل الأساسي للعملية الإبداعية، وما هو معروف في مجالات علم النفس وعلم النفس المتعلق بالدماغ يصطف معها. نعتمد في المادة الآتية حول الدماغ، على نحو واسع، على عمل مجموعة من الباحثين وواضعي النظريات[19].

الروابط في العقل ذي الارتباطات الشبكية

يحتوي الدماغ بين مئة مليار وتريليون خلية عصبية، وكل خلية عصبية مرتبطة بناقلات عصبية مع ما يصل من مئة إلى عشرة آلاف خلية عصبية أخرى. لا تكمن الذاكرة في موقع محدد، وإنما في ترتيب وتوقيت هذه الإثارات العصبية.

حين ينتج منبّه ما تسلسلاً معيناً من التنبيهات، تصنع كل نواة في الخلايا بروتينات ترتبط على طول مسار الإشارة. وعندما يسبب تكرار المنبّه تكراراً للتنبيهات العصبية ذاتها، يتم إنتاج المزيد من البروتينات وربطها لتعزيز مسار الإشارة. وكلما صدرت الإشارة أكثر، تعزّز مسارها. وكلما تعزز المسار، سهل تذكّرها.

عندما يكرر الناس تجارب أدمغتهم، يكوِّنون نماذج للمرافقة المحفوظة في الذاكرة بين الروابط إلى درجة أن النماذج تستمر بالاصطفاف بنجاح مع العالم الذي يدركونه، ويستمر الناس باستخدامها وتعزيزها، ويصبح لديهم ثقة بها. مع الاستخدام والثقة الكافيين، تترسخ النماذج كمعرفة وأساس لنماذج جديدة من المعرفة الممتدة.

يطبّق الناس أكثر نماذج الروابط لديهم تعزيزاً -معرفتهم- على التحديات والإمكانيات في العالم من حولهم. ويقرّر الناس ما يقومون به بناء على نماذج الروابط لديهم. وحين تزداد هذه النماذج المعزَّزة بالبروتينات يمكن أن تصبح الروتين الترابطي المشترك بين الناس. يعمل الناس بأفضل شكل إبداعي حين يتحرّرون من النماذج المعززة لديهم لإنشاء روابط جديدة بين نماذج منفصلة، ومن ثم يؤلفون تكوينات جديدة للمسارات العصبية استجابة للتحديات والإمكانيات الجديدة. ليس في هذا شيء غريب؛ فهو يحدث كل يوم، بالرغم من أنه يتكرر على نحو أكثر كثيراً يومياً في الطفولة، حيث يتعلم الناس بسرعة أكبر.

كل شيء جديد للطفل، وهو نهر من قطع الروابط وعملها على نحو طبيعي ومستمر. فأول الارتباطات وأكثرها تكراراً لدى الطفل فيما يخص كلمة «كأس» ربما تكون متعلقة باحتواء الماء، وقد تضم تلك الارتباطات على نحو عادي أنواعاً أخرى من السوائل، وأنواعاً أخرى من الأواني، عبر الاتصالات العصبية للتجارب اليومية. هذه النواقل العصبية اليومية، والنمو العادي للفهم (الإبريق يمكن أن يحتوي على عصير البرتقال) تمثل قطعاً مبدعاً للنماذج السابقة الثابتة، وإنشاء روابط جديدة ونماذج جديدة بين الكأس والإبريق أو الماء والعصير.

الروابط: الإبداع بمعلومات مخزونة

يحدث معظم الإبداع اليومي عندما يكون الناس قد اكتسبوا مع مرور الوقت كميات كبيرة من المعرفة المترابطة في مجالات الاختيار. فمديرة المبيعات تكتسب معرفة عن منتجات شركتها، وأسواقها، وزبائنها، والمهارات اللازمة لإدارة عملياتها. وتساعدها معرفتها المتراكمة على القيام بالاستنتاجات على نحو أوسع وأسرع عند التفاوض، وعلى تقديم الحلول بسهولة أكبر عند ظهور المشكلات. وتمنحها معرفتها مخزناً للمواد ذات الصلة لكي تعمل بها حين تحتاج إلى حل جديد كلياً.

اكتسبت رئيسة الطهاة جوليا تشايلد خبرة واسعة بالأطعمة الفرنسية وتقنيات الطبخ، بحيث أصبحت معتادة على ابتكار وصفات جديدة. ومكّنت معرفة توماس أديسون بالهندسة الكهربائية البسيطة أن يؤدي إبداعه إلى اختراعات كهربائية. وبالمثل، عند إيجاد حلول جديدة، على مديرة المبيعات أن تتحرر من الروابط الراسخة أو الافتراضات التي لاتفيد في أي ظرف جديد قد يظهر. وما إن تتحرّر من تلك الروابط، حتى تغوص في وفرة من الروابط الجديدة السهلة الاستخدام، بحيث يمكن أن تخرج بالتركيب الجديد المناسب للنماذج بسهولة.

يمكن للعقل المحفز الفضولي، المتدرب على قطع الروابط أن ينجو من الافتراضات المثبطة، ويقيم ارتباطاً لاحقاً بالأفكار الجديدة في أي مجال. إلا أن قلة المواد الخام للروابط ذات الصلة، ستقلل من تكرار الأفكار، وستجعل من الصعب إدراك وتقويم هذه الأفكار الجديدة والمفيدة حقاً.

الربط بين فروع المعرفة

بالرغم من أن الناس يكونون أكثر إنتاجاً إبداعياً في مجال معرفتهم المحدد، إلا أن هذه الخبرة بالذات تعيق الاكتشاف في الغالب. فالنظر إلى نماذج معلومات من فروع معرفة مختلفة تماماً يساعد في كسر خطوط التفكير الحالية، والافتراضات القديمة. وهو طريقة مفيدة لبدء روابط جديدة.

في عام 1998، كان لاري كوكس، العالم في مكتبة لينكولن بمعهد ماساشوستس للأبحاث، يبحث عن طريقة خارجية لمراقبة مستوى السكر في جسم الإنسان. في ذلك الوقت كان على مرضى السكري فحص مستوى الأنسولين لديهم أربع مرات أو أكثر يومياً، عن طريق وخز الإصبع وسحب الدم. كان هذا الإجراء مؤلماً، ويعرّض للالتهاب، ويترك أثر وخزات الإبرة على أصابع مرضى السكري. أراد كوكس اختباراً يجنّب جرح الجلد.

بينما كان كوكس يعمل على حل المشكلة، ويناقشها مع زملائه في مجال عمله بطريقة العصف الذهني، كانت لواقط الفضول لديه عالية وتبحث عن مزيد من الروابط الممكنة. لكن التقدّم المفاجئ حصل حين تحدّث مع عالم يعمل خارج مجال تخصصه. فقد كان ذلك العالم قد جرّب أخيراً electroporation، وهو إجراء يسمح بإعطاء الدواء دون جرح الجلد عن طريق تطبيق شحنة كهربائية على الجلد، مما يوسّع المسام.

كان الحل هناك. «أدركت أننا لا نحتاج إلى اللجوء إلى توسيع مسام الجلد على نحو كامل». قام كوكس بالقطع العقلي الإبداعي؛ لم يكن عليه بالضرورة أن يتجنب إدخال شيء في الجلد لتجنب وخزات الإبر. «كنا بحاجةٍ فقط إلى تسهيل وصول السكر إلى سطح الجسم عن طريق فتح المسام تحت الطبقة السطحية، وتقريب الدم من أدواتنا الحساسة بما فيه الكفاية لفحصه»[20]. وعندما انفصل كوكس عن الافتراضات الطبية حول مشكلته، استطاع أن يربط بين طريقتين تبدوان بعيدتين في مجالين مختلفين تماماً.

وفي المنطقة المشتركة بين التخصصات أكملت شركة ستيلكيس الفصل الثاني في قصتها أيضاً. فقد كانت مدفوعة بالرغبة في جعل منتجاتها متميزة، فبدأت بالتفكير على نحو مختلف في إطارات الفهم التي اعتمدت عليها في اتخاذ قرارات الإنتاج. «قبل ما يقارب عشر السنوات كان هناك فريق ذهب إلى نيومكسيكو، قرب ألبوكويرك، للتفكير»، يشرح مارك غرينر، كبير نواب رئيس البحث والتطوير. «سألنا أنفسنا: كيف يمكن أن يكون الجيل الجديد من المكاتب؟». وانطلاقاً من ذلك العمل، قام المفكرون في ستيلكيس بوضع فكرة أسموها بالطرق. والطرق تعبّر عن تدفق الخدمات والإمكانيات، كالطاقة والصوت وتوصيلات شبكات الحاسوب الداخلية، في أثناء هندسة المبنى. الطرق هي شيء يشبه الحبل السرّي للمكتب، وقد بدأ الناس في شركة ستيلكيس بالتفكير في كيفية

تحديد هذه الطرق لاستخدام الأثاث والحاجة إليه. وهناك: كان هذا افتراضاً أساسياً، رابطاً عميقاً، تم قطعه- كانت شركة ستيلكيس في السابق تفهم دوماً أن قطع الأثاث أشياء في الفراغ، ولكن ليست جزءاً لا يتجزأ من المكان. ثم بعد قطع ذلك الرابط، جاء الرابط الآخر: كان على الأثاث أن يوصل في طرق المكتب؛ كانت هنالك حاجة إلى إيجاد اعتماد متبادل بين أثاث المكتب والطرق الأساسية في المكتب. كانت ستيلكيس بحاجة إلى العمل مع زبائنها على إنشاء وتأثيث بيئات عمل شاملة ومتكيفة منسجمة مع تدفق التقنيات لكي تنمو وتزدهر، وقد أتيحت لها الفرصة الآن. انفصلت ستيلكيس عن صناعة الأثاث التقليدي فقط وارتبطت بمجال مختلف كبير وجديد، مجال كان يتطلب كثيراً من الإبداع بحد ذاته، كما سنرى في الفصل[3].

هناك روابط مفيدة على نحو استثنائي يمكن للشركات والأفراد عملها إذا تمكنوا من قطع الروابط القديمة بالنماذج التي لم تعد مفيدة.

الروابط الفوضوية

إن إيجاد روابط جديدة ذات معنى يستلزم تصنيف الإمكانيات الكثيرة، التي يبدو معظمها بعيداً. في عملنا، غالباً ما يظهر أن الروابط البعيدة ذات صلة أساسية. ومن الأمثلة على ذلك، إيحاء لوحة مارك روثكو بالحل لمشكلة موقع آن روبات على الإنترنت. ففضول روبات جعلها منفتحة على استجابتها الغريبة للون في اللوحة، التي قادتها لتخيل اللون كحل لمشكلتها.

هل هناك قطع وعمل للروابط في الطريق بين شرارة فضول روبات حول اللون وبين الحل النهائي الذي توصلت إليه؟ نعم، وفي عدد من المراحل المختلفة. فأولاً، كما تقول روبات: «لم أكن لأصدق أن بإمكانك المشي في أثناء لون من الألوان حتى أظهر لي عمله ذلك. لقد أنتج فضولها غير المركز فيما يبدو فكرة كسرت تصوراتها حول اللون والحدود المادية. ثم أفسحت تلك الفكرة المجال لفضول عملي أكثر في المكتب لكسر الافتراضات حول الحواجز بين الرسم وبرنامج الحاسوب، وهذا بدوره ساعد في إيجاد رابط بين استخدام اللون والمشاركة العاطفية للجمهور فيما يخص برنامجها.

ليس من السهل دائماً التدرب على الفضول، وكما اكتشفت روبات، قد يكون من المربك السعي وراء الروابط الجديدة التي يكشف عنها الفضول أحياناً. حتى إن بعض الروابط الإبداعية الجيدة تبدو متناقضة في بعض الأحيان.

وصلت إليزابيث دين، المنتجة التلفازية في التلفاز الحكومي، إلى سن الرشد حين كانت رئاسة ريتشارد نيكسون تنتهي بفضيحة. كانت لديها فكرة سيئة عن نيكسون، وقد زاد التقدير السائد في ذلك الوقت من قلة احترامها له. «لم يكن كرهي لنيكسون رد فعل»، تقول دين، «لكنني عرفته على نحو رئيس في سياق فيتنام ووترغيت، ولم أرَ ما يجعلني أحترم الرجل أو أقدّره». وذات يوم قرأت دين أن تنسيق اتفاقية الحد من التسلّح ينسب إلى نيكسون، وهي اتفاقية تعدّ جيدة جداً من الناحية الأخلاقية على نطاق واسع. ذكرت المقالة أن اختراق ووترغيت، الذي تسبب في فضيحة نيكسون، تمّ بعد أيام قليلة من توقيع اتفاقية الحد من الأسلحة:

> كنت في مكتبي، أنظر إلى الخارج، كأنني أحوم حول هذه المعلومة، حين هدأت الأمور في عقلي فجأة. فيما يتعلق بي، كانت هاتان الحادثتان، المختلفتان بشدة في طبيعتهما، والقريبتان جداً من حيث الوقت، تستحوذان على التعقيد، مما جعل نيكسون/ مهماً أكثر، سواء كرئيس أم كرجل. كان بإمكاني أن أرى أن علينا أن نقبل تلك الصراعات والغموض لنفهمه. عرفت عندها أنني أريد عمل فيلم عن هذا الرجل[21].

فيما يتعلق بـ دين، كانت رؤية نيكسون كرجل غير سيئ كسر كبير لافتراض قائم منذ وقت طويل. أما إدراك تعقيده وفهمه كإنسان، فقد كان ارتباطاً جديداً ملحوظاً. لم تقم دين فقط بقطع الروابط القديمة التي كانت حتى تلك الساعة تبدو يقينيات، وإنما صنعت روابط أخرى جديدة كانت قبل ساعة قد تبدو سخيفة. غالباً حين تتعارض مجموعات متنافرة من المعلومات، يمكن أن نتجاهل البيانات الجديدة لمصلحة معرفتنا القديمة، أو أن نستبدل المعرفة القديمة بالجديدة، أو أن نجد حلاً آخر، وهذا ما فعلته دين حين أعادت اكتشاف نيكسون كرجل مخطئ يضم فضيلة تخلّصه، شخص يستحق التوضيح. «إنه ليس بطلاً تراجيدياً، لكن فيه شيء تراجيدي»، تقول دين عن نيكسون الذي ظهر في فيلمها.

التقويم

التقويم هو آخر القوى المحرّكة في إنشاء العملية الإبداعية. لما كانت الاختيارات نادراً ما تكون نهائية، فإن التقويم المثمر هو عمل موازن. هل هذا الخيار أفضل من ذاك؟ وإن كان كذلك، هل هو أفضل بما يكفي للتوقف عن البحث عن الخيار المثالي؟ هل ينبغي الاحتفاظ ببعض أجزاء مفهوم جديد ولكنه خاطئ ليتم استخدامها في إجابة لاحقة ليست معروفة بعد؟ وإذا كان التقويم سلبياً كله، هل من المنطقي أن نعيد شحن الدافع والفضول، للبدء بدورات جديدة من قطع الروابط وعملها؟ أم لا؟ وإذا كان لدينا تقويم مشجع، هل سيبقى الحل الجديد، الذي يبدو جيداً الآن كذلك لوقت طويل، وكم من الوقت سيكون كافياً؟

إن التفكير في جميع الإمكانيات بين الأفكار المتعارضة أو ضمنها يستغرق وقتاً وجهداً ،ويمكن أن تكون مقاومةً تبنّي فكرة جديدة واحدة كبيرة جداً. إن أصداء الازدراء العام للفشل يمكن أن تنهي الحياة المهنية التي تربطها علاقة ضئيلة بالمحاولة الإبداعية. لذا، فإذا ظهر خطأ في فكرة الشركة، يكون هناك إغراء قوي لإهمالها بعد تقويم سريع، وربما يكون لإحباط محاولة إبداعية برمتها.

عندما يثار الشخص الفضولي الذي لديه الدافع، يميل إلى متابعة هدم الأفكار السابقة، وإنشاء روابط جديدة إلى أن يحقق نتيجة مرضية، لكن الأفراد غالباً ما يعملون في ظروف تمنع هذا السلوك.

بالرغم من اكتشافها الذي لم يكن متوقعاً لنيكسون وحماستها للفيلم، واجهت إليزابيث دين ثلاثة أسباب تمنعها من عمل فيلم وثائقي عنه؛ أولاً، «إنه لا يمكن ضمّه إلى أي من برامج المحطة التي تعرَض حالياً»، تقول دين. «كان لدينا سلسلة تاريخية جديدة هي The American Experience، لكن كانت هناك نظرة عامة إلى البرامج التي تدور حول الرؤساء على أنها مملّة، وإذا نظرت إلى ما تم القيام به في الماضي، فإن هذا صحيح إلى حد كبير». وثانياً، «في ذلك الوقت، في أواخر ثمانينيات القرن العشرين، كان ذكر اسم نيكسون يغلق العقول – لم يكن هناك جمهور مستعد لسماع شيء عنه». وثالثاً، «كان الموضوع أيضاً سيصعب الطرق المعتادة لجمع المال». مع ذلك، في المحطة التي كانت دين

تعمل بها، «كان جزء من إثارة المشروع يأتي من صعوبته – والأفضل أن يكون مخالفاً لنوع تفكير معظم الناس. نحن نريد أن يقول العمل شيئاً جديداً، وهناك دعم كبير لمواجهة تحدٍّ كهذا». فيما يخص كثيراً من الناس، الذين يواجهون الإحباط الشديد، كان من الممكن أن يكون إغلاق مشروع نيكسون سهلاً. لكن دين حصلت على تشجيع رئيسها، نائب مدير التخطيط الوطني بيتر ماكغي، الذي قام بتعيين باحث للعمل معها، وكانت لديها وسيلة للتقدّم بسرعة، واحترام دافعها لعمل الفيلم. وكان الدعم الذي حصلت عليه من محطتها يشمل الوقت، الوقت اللازم للتعامل مع العوائق التي تواجه مشروعها كمجالات لحل مشكلات أكبر.

بحصول دين على الوقت والموارد من محطتها، نفّذت فكرتها على نحو كامل وطوّرتها، وأجرت بحثها، وحدّدت مجال هجومها وتسلسله، وأنتجت فيلماً ناجحاً بحد ذاته، فيلماً ساعد في إقناع المشككين من فريق The American Experience بإنتاج سلسلة من الأفلام عن رؤساء أمريكا. وفي أثناء عقدين من عرض فيلم «Nixon»، عرض برنامج «The Presidents» بعضاً من أكثر أفلام The American Experience شهرة، منها «FDR»، و«LBJ»، و«Reagan»، وفاز بجائزة جورج فوستر بيبودي –وهي أعلى تكريم تلفازي– بالإضافة إلى سلسلة من جوائز إيمي وترشيحات إيمي.

هذه الفكرة، استخدام المخاوف التي تظهر عند التقويم كمجالات للتركيز لمزيد من العمل الإبداعي بدلاً من اتخاذها كأسباب للتخلي عن العمل، هي فكرةٌ مهمة جداً لتحقيق منتَج إبداعي مفيد على نحو كامل. إن السماح بحدوث هذا التطوّر – توفير الوقت اللازم لمضاعفة وتعزيز الروابط الجديدة، والتحقق منها إلى أن تفي بوعدها– هو مفتاح التقويم الناجح. عاجلاً أم آجلاً، على المرء أن يتخذ قرارات، لكن الأفكار الجديدة لا تأتي كاملة وجاهزة للقبول أو الرفض. إنها بحاجة إلى الفحص والتعديل والتكييف قبل أن يستطيع أي شخص الحكم على قيمتها.

تواجه الشركات التي تعتمد فقط على المحفّزات الخارجية، كالمال والمنصب، صعوبة في استخراج الأفكار الجديدة، لأن تقويم الأفكار، بدلاً من تكييف مزيد من التطوير، يأتي عادة بتطبيق سريع ومتزمت للافتراضات التي «ثبتت صحتها» تاريخياً. وهذه

الافتراضات نادراً ما تُنشئ قَطعاً إبداعياً للروابط، وهي أقل كثيراً من الأفكار التي تأتي من روابط جديدة على نحو جذري. يحتاج التقويم الناجح إلى إتاحة الوقت، والفرصة لارتكاب الأخطاء، ولما يبدو أنه شيء بعيد أو حماقة[22].

ينتهي التقويم برفض الفكرة أو قبولها جزئياً مع مزيد من البحث المحسّن أو القبول التام لها، وفي هذه النقطة يبدأ الدافع ويعزز دورة الإبداع، وتسمح النهاية الطبيعية للعقل المبدع النشيط الفضولي بالتركيز على تحديات أخرى.

الفصل الثاني:

كيف تصبح شخصاً مستعدّاً للإبداع؟

لكي تنجح في استدعاء الدافع، والفضول، والخوف، وقطع الروابط وإيجادها، والتقويم يمكنك أن تتدرب على هذه الآليات كما يتدرب الرياضي. فبالممارسة والتدريب، يمكنك تحسين القدرة والثقة والقوة التي ستحتاجها لاستخدام هذه الآليات بالأسلوب الأتم والأفضل.

صورة إبداعية

قبل البدء بأي تدريب، هناك نصيحة جديرة بالتفكير في كتاب سن تسو (فن الحرب) The Art of War: «اعرف عدوّك، اعرف نفسك»[1].

اعرف عدوّك

احذر من القوى التي تعمل خلاف الإبداع. سيلاحظ معظم القرّاء أو يتكهنون بهذه القوى بسهولة: التقليد، الانسجام، الحاجة إلى أن تكون على صواب فوراً، قبول الأدوار الثابتة، التوقف عن التحليل. ومع ذلك فلا ينبغي أن نتجاهلها لمجرّد أنها واضحة.

من المهم أن ندرك أن هذه القوى ليست سيئة بحد ذاتها. لجميعها تقريباً قيمة في حالات معينة. فالتقليد طريقة رائعة للتعلّم، والانسجام يمكن أن يقلل من الخلاف ويساعد على التوحيد ويزيد النشاط[2]، ثم إن عقود التوظيف وتوضيح الأدوار تمنع التكرار والارتباك، وأن تكون على صواب على نحو مبكر أمر مهم في عالم يحرّكه الوقت، أما التحليل العقلاني فهو أساسي للقرارات التي تتعلق بالجودة.

مع ذلك يمكن أن يكون كل من هذه القوى عدواً خطراً للإبداع. فقد يصبح التقليد عادة بسرعة، وما أن يصبح عادة حتى يمنعك من شق طريق جديد؛ حتى الممارسة الحكيمة لاختبار الأداء، وهو نمط من أنماط التقليد، تمارسه بعض الشركات على نحو «لا تبدع، بل قلّد». إن الالتزام الدقيق بالمهام الموصوفة وصفاً ضيقاً يمكن أن يعني الالتزام بافتراضات ضارة[3]. نادراً ما تأتي الأفكار الجديدة مشكّلة تماماً، وعندما تحاول أن تحللها وتقرّر في الحال هل هي جيدة أم لا، فإنك تتخذ قراراً مبكراً جداً، يقتلها قبل أن تتسنى لها الفرصة لتنمو وتصبح حلولاً إبداعية. كن كفرد على حذر من أنك ربما تصبح عرضة لهذه القوى.

اعرف نفسك

نقترح أن تتعلّم كيف تفهم من أنت كشخص مبدع.

أجرِ جرداً للأمور التي تفضّلها في أداء العمل الإبداعي بحيث تستطيع أن تطوّر وجهة نظر إبداعية، وصورة إبداعية. ثم استخدم هذه الصورة لتحديد نقاط القوة والضعف بحيث تقدّم في النهاية أفضل عمل إبداعي يمكنك أن تقوم به.

إن إدراك الأمور التي تفضلها في العمل الإبداعي هي أمر يتعلق بملاحظة الذات. هل تقوم بأفضل ما لديك في خيالك حين تكون وحدك أم تفضل أن تجعل الأفكار ترِدُ إليك من الآخرين؟ هل تقوم بأفضل تخطيط لديك في مكان أثير لك، أم إن المكان لا يهمّ؟ هل تحب البحث عن روابط، بانتظار أن تجد رابطاً يثيرك، أم أنك تحب الغوص في حل ممكن والمطالبة بمزيد من الأفكار حول هدف متقدّم؟

نستعرض فيما يلي عوامل ذات صلة لتحديد صورتك العامة، وفي الصفحات اللاحقة من هذا الفصل سنناقش كيف يمكنك تعزيز قدراتك في معظمها.

الدافع (تحديداً الدافع الذاتي): هل تعرف ما تريد في الحياة؟ بماذا تحب أن يتذكرك الناس الذين تحبهم؟ هل أنت قادر على جعل حياتك اليومية وعملك وأهدافك اليومية تسير مع ما تريد؟ هل أهدافك الذاتية أقوى من أهدافك الخارجية؟

الفضول: هل تمنح نفسك الوقت لمتابعة ما يثير اهتمامك؟ هل تتعلّم يومياً أشياء تهمّك؟ هل تستمتع بوقتك كل يوم؟ هل يرضيك هذا المرح، أم يجعلك تريد المزيد؟ هل تقوم بالأمور لمجرد أن الآخرين يقومون بها أم لأنك تريد أن تعجب الناس؟

إدارة الخوف والضغط: هل تستطيع منع الخوف والضغط من إدارة حياتك؟ حين يصيبك القلق، هل ينحسر في النهاية على نحو كافٍ لجعلك تستمتع بالوقت من جديد؟ هل أنت قادر أحياناً على رؤية أسباب مخاوفك على نحو مضحك؟ هل أنت قادر على مشاركة أفكارك الجديدة مع الآخرين، حتى الأفكار التي لم تكتمل؟ هل تستطيع التعبير عن أفكارك حين تكون مختلفة عن أفكار كل من حولك؟

قطع الروابط: هل تستطيع أن تتقبل الوضع حين لا تسير الأمور بالطريقة التي ظننت أنها ستسير بها؟ هل تستطيع أن تتحمل أن تكون مخطئاً في معظم القضايا المهمة؟ هل هناك أماكن لا تتقبل فيها أن تكون مخطئاً؟ هل الخيال مقبول؟ هل يمكنك أن تكون سخيفاً؟ هل تحتمل الغموض حين تكون الأمور بلا معنى؟ هل تستطيع أن تحمل وجهتي نظر متعارضتين في وقت واحد، وأنت تعلم أن كلاهما قد تكون صحيحة؟

عمل الروابط: هل تستمتع بالأفكار الجديدة، سواء كانت أفكارك أم أفكار الآخرين؟ هل تعجبك الأفكار التي تحصل عليها؟ هل يمكن لفكرة جديدة مضحكة أن تسرّك؟ هل بإمكانك إيجاد خمس أفكار غريبة لكل مشكلة أو فرصة تواجهك الآن؟

القدرة على التقويم الإبداعي: هل تستطيع أن ترى كيف تملك معظم الأفكار الجديدة مزايا؟ هل تستطيع أن ترى الفكرة مقسمة إلى أجزاء، منها الماتع، ومنها الجيد، ومنها الإشكالي؟ هل تستطيع أن ترى أن كل فكرة يمكن تغييرها كقائمة طعام، وتنويعها كالثياب، وتكوينها كالصلصال؟ هل يمكن أن تعجبك الأفكار الجديدة حتى حين ترى أنها قد لا تنفع؟

الثقة بالنفس: هل تظن أن بإمكانك أن تجد إجابة للمشكلات والفرص التي تقابلها، حتى لو كان ذلك سيستغرق وقتاً؟ هل تظن أنك مبدع؟ هل تستطيع الاستماع إلى الأفكار من الآخرين، واستخدام الأفكار حين تعجبك وتعديلها حين يعجبك جزء منها؟

القدرة على الابتكار: هل تشعر أن بإمكانك جعل الآخرين يقبلون أفكارك إذا كانت الأفكار جيدة، وإذا حاولت بجهد كافٍ؟ هل تشعر بثقة كافية لقبول فكرة تسوية إذا كان قبولك يمكن أن يقنع الآخرين بمساعدتك في تحقيقها؟ هل تشعر أنك تستطيع في النهاية تحقيق ما هو مهم لك؟

تحسين الصحة الإبداعية

ننظر الآن إلى استخدام كل من الآليات الأربع. و كما هي الحال في التفكير في المعارضة المنتشرة للإبداع، من المهم أن نتذكر هنا عمق الإبداع الشخصي. تذكر صورتك الإبداعية، واعرف أين كُبت إبداعك، وأين لا يزال لديه بعض القوة، وتدرّب تبعاً لذلك. إذا كنت واثقاً بدافعك وتعلم أن فضولك هو الذي تخرّب، فعليك التفكير في استعادة فضولك.

نقدّم بعض تمارين التقوية للقرّاء الراغبين في استكشاف هذه الأفكار بعمق أكثر. ربما لا تريد القيام بجميع التمارين الموجودة في الفقرات الآتية. وهذا حسن. فقد قصدنا أن تكون دليلاً مفيداً، وليست واجباً، وقد كتبناها لتقدّم الفهم حتى لو لم تكملها. قم بالتمارين التي تحتاج إليها ودعها تعمل.

إيجاد الدافع في الرؤية الشخصية

الدافع هو أول الآليات الإبداعية الأربع. وهو يستطيع دفع الناس إلى العمل أو جذبهم إليه. فقد جعلت أزمة قلبية رجلاً ماجناً يتبنى طريقة جديدة كلياً للصحة الجسدية؛ وهذا دافع خارجي. من جهة أخرى، يمكن أن تكون المهنة دعوة تجذب شخصاً إلى أداء معين للعمل. يشعر كثير من الناس في أعماقهم، من رجال الشرطة إلى أعضاء مجلس الشيوخ، ومن العاملين في المصارف الاستثمارية إلى المدرّسين أن ما يقومون به مهم. وهم يقدّمون تضحيات لتأدية عملهم بالطريقة التي يشعرون أن عليهم تأديته بها. لا يقوم هؤلاء الأشخاص بالعمل، لأن الظروف تدفعهم إلى ذلك. إنهم يقومون بالعمل لأنه يجذبهم.

فالشرطي المناوب الذي تمثّل مهنته طموحاً له، لا يقوم بالدوريات فقط، وإنما يتعلم من الفضول الطبيعي والمهني، عن الأحياء التي يعمل فيها، والناس الذين يعيشون ويعملون

فيها. وهو يطوّر علاقات ويشارك في روح المكان وتاريخه. وتصبح حياته جزءاً من جولاته، والعكس صحيح. وهو يشارك في المتعة والمغامرة والمرح بالإضافة إلى الألم والعنف الذي يواجهه أحياناً. وهو يتعلم أن يرقص مع موسيقى الأولاد على الناصية، ويعرف أي الأولاد يضلّون السبيل، وما سيحدث من أسرهم. إنه يعرف ما يحدث في أيام الجمعة ومكانه فيما يحدث ويستطيع أن يجعل عطلة نهاية الأسبوع تمر على نحو مناسب. إنه يحب هذا. ويريد القيام به، بالرغم من الخطر الممكن من النشاط الإجرامية.

هذا هو الدافع الذاتي، الذي يوجد فيه رؤية شخصية. يستخدم العالم النفسي روبرت فريتز رباطاً مطاطياً ليوضح قوة الرؤية الشخصية[4]. تخيل رباطاً مطاطياً مشدوداً بين يديك. اشعر بالشدّ؛ الشريط المطاطي يحاول التقلص. والآن تخيل أن اليد في إحدى نهايتي الشريط تمثل الرؤية واليد التي في الطرف الآخر تمثل الحياة اليومية. إذا كانت الرؤية قوية وثابتة، فإن تلك اليد، تلك النهاية من الشريط المطاطي، ستبقى في مكانها، مهما حدث. لكن الحياة اليومية في تغير مستمر، وستكون هناك لحظات تهدأ بها الضغوطات التي تسببها الظروف وسيتم سحب اليد التي تمسك بالطرف اليومي من الشريط المطاطي نحو يد الرؤية بفعل شد الشريط المطاطي. هذا الشريط المطاطي فيه شدّ لا يهدأ ليسمح للحياة اليومية أن تزيد انفصالها عن الرؤية، ولذلك مع الوقت، سيجذب الشريط المطاطي الحياة المتغيرة، مهما كانت إحباطاتها العارضة، وسيستمرّ بتقريبها إلى الرؤية الثابتة.

يوضح فريتز عبر هذا التشبيه أن الرؤية القوية تجذب الحياة وتجعلها تسير في صفّها، وتتغلب على العوائق التي تمنع الرؤية. ولما كانت الرؤية في صميم الدافع الذاتي، فإن الرؤية الأقوى تجعل الدافع الذاتي أقوى وأوضح وأكثر مناعة ضد إنهاك الحياة اليومية.

ليس من الضروري أن تكون الرؤية كبيرة. فالبيسبول الاحترافي هو الرؤية بالنسبة لابن عشر السنوات الذي يريد اللعب مع الفريق الوطني. لذلك فالتدريب بعد المدرسة ليس مجرد تدريب، إنه يخدم الطموح، أو الرؤية. تتطور الرؤية غالباً في درجة أهميتها، ويمكن أن تتواجد مع رؤى أخرى. فربما يكتشف لاعب البيسبول في الجامعة أن لديه ولعاً

بالرياضيات فيصبح رؤية مسيطرة لديه طوال عمره. لم يخسر البيسبول، لكن الرياضيات هي التي تجذب حياته وتوجهها. ثم إن رغبته في الحصول على الشريك ستضيف جذباً وتوجيهاً إلى مجال آخر من مجالات من حياته. تمثّل أقطاب الرؤية الثلاث هذه معاً، في وقتها ونطاقها، جوهر الدافع الذاتي والبداية المحتملة للإبداع. بالرغم من أن هذا قد يبدو واضحاً، إلا أنه لا يقل أهمية. فالمشكلة تأتي حين تخمد الرؤية ويخمد معها الدافع الذاتي المهم جداً للعملية الإبداعية.

إذاً، من أين يحصل المرء على رؤية شخصية؟ لا يمكنك أن تصنع الرؤية حين لا تكون موجودة. أما إذا كانت الرؤية ضائعة فإنك تكتشفها بين مقاصدك وأهدافك التي أهملتها في أثناء أحداث الحياة. هذا البحث عن العناصر الأساسية للرؤية الشخصية هو دافع بحد ذاته. ثم إن البحث لمعرفة أكثر ما يهمّك سيساعد في إنعاش الفكر الإبداعي لديك.

كيف تشرع في هذا البحث عن الرؤية الشخصية؟ استخدم التمارين الآتية كبداية. على الأقل بعض التمارين الموجودة هنا وفي هذا الفصل لا تتعلق بالتجارة فقط وإنما أيضاً بالحياة خارج التجارة. ونحن نذكرها لأهميتها، مع علمنا بأن القارئ قد يعتبرها بعيدة. في آلاف الاجتماعات مع الزبائن على مدى السنين، نرى دائماً أفكاراً جديدة تتعلق بالعمل تتكون حين يلجأ الناس إلى اهتماماتهم خارج العمل - كالعمل في الحدائق، والنظر في محلات الأدوات المنزلية، والذهاب إلى الكنيسة، والطبخ، والتزلج على الجبال، والأبوة، وصناعة الزوارق. جميع أجزاء الحياة هي جزء من المخزون العميق الذي يلجأ الناس إليه للحصول على الروابط التي تساعد في إيجاد أفكار جديدة ومفيدة للعمل.

تمارين: البحث عن الرؤية الشخصية

1- في أثناء النهار، ابحث عن ثلاثة أشياء يمكن أن تمثلك - أولاً، كما كنت قبل عشر سنوات، ثانياً كما أنت اليوم، وثالثاً وكما تكون بأفضل حالاتك. اكتب جملة حول كيفية ارتباط كل تمثيل بك. قم بهذا التمرين عدة مرات. ابحث عن نماذج - ماذا تخبرك؟

يمكن أن ينتج عن يوم في هذا التمرين شيء كهذا:

أولاً، رأيت كرة بيسبول في واجهة المتجر، وتذكرت لعبة البيسبول بين الآباء والأبناء التي كنت ألعبها في العطلة حين كنت في العاشرة من عمري. هذا يمثل لي مرح المشاركة في الفريق والمنافسة الودّية.

ثم رأيت كرمة على زاوية البيت المجاور لبيتي، وذكّرتني بمزارع يقول عن الكروم «في السنة الأولى تنام، وفي السنة الثانية تعرّش، وفي السنة الثالثة تقفز قفزة كبيرة». تخبرني الكرمة والقول المأثور للمزارع أن أهم أعمالي الآن لن يثمر إلا بعد سنوات، وعليّ أن أحاول ألا تحبطني قلة النتائج المنظورة الآن.

أخيراً، بدا لي ينبوع متعدد النوافير يمثل رغبتي في أن آتي دائماً بشيء جديد عما كان لدي سابقاً، ويمثل أيضاً جمال الإمكانية بأن يفيد التجديد أشخاصاً آخرين يفعلون الشيء ذاته.

بعد مرات من التكرار تبدأ النماذج بالظهور. اختبرها لترى كيف تعرف نفسك من حيث الإبداع، كيف يمكن أن تتخيل نفسك تمارس الإبداع. ربما يصبح من الواضح، بتوسيع هذا المثال، أن لديك دافعاً عميقاً للنجاح مع الآخرين. وبينما تفهم هذا وترى النموذج يستمر، تستطيع أن تفكر كيف يمكن أن تطبّق ذلك على جهودك الإبداعية في المستقبل. ربما تنظر إلى الآخرين كمثير للأفكار الجديدة لديك، بدل أن تشعر أنه مطلوب منك أن تبتكرها بنفسك. يمكن لهذا النوع من وجهات النظر أن يحرّرك (أو يحرّر أي شخص آخر) حرفياً لتجد مئات المصادر للتحفيز كل يوم.

2- اكتب ما نسمّيه مقالة «ذاكرة المستقبل». وهي مقالة عنك، في مجلة تحترمها، في مجال من مجالات اهتمامك، وكأنها قد كتبت بعد خمس سنوات من الآن. تصف المقالة أحداثاً جرت من اليوم حتى خمس سنوات من الآن. فيما يلي بعض الإرشادات:

- صف لحظة تحتفل فيها بشيء مهم قمت بإنجازه، بعد خمس سنوات من الآن، في مجال مهم لك.
- اكتب بتفصيل غني عن المستقبل. تخيل ما يحدث.

- اذكر قرارات مهمة اتخذتها قبل خمس سنوات (الآن) جعلت النجاح ممكناً.
- اذكر ما يتخيل الشخص الذي تدور المقالة حوله (أنت) القيام به في السنوات الخمس القادمة.
- لا تقلق بشأن جودة أسلوب الكتابة؛ اجعل القصة مركّزة ومفعمة بالحياة، في ثلاث أو أربع فقرات تقريباً.

ربما تكتب شيئاً كهذا:

20 آذار 2009، عدد من مجلة - Dateline Paris في Business Week.

أعلن مصرف ميغابنك أن جاك سيغلياني قد حصل على الجائزة التقديرية لجمعية الإبداع، عن الخدمة الجديدة الأكثر نجاحاً لتقوية الروابط بين المصرف والمجتمع. يدعم برنامجه المسمّى MicroArt تطوير البرامج الفنية المربحة. وقد ساعد المصرف، عبر القروض الصغيرة والتشاور الطوعي مع الموظفين، 175 منظمة فنية في البلاد حتى الآن على زيادة الدعم الذاتي.

هذا البرنامج لا يعدّ مربحاً للمصرف فقط، بل إنه أعطى قوة لعلاقة المصرف بالمجتمع، وأثبت أنه مثال يحتذى لعشرات الشركات. حين سألنا السيد سيغلياني كيف خطرت الفكرة بباله قال: «عملت في السابق لدى المصرف الدولي حين كان يقدّم قروضاً صغيرة للدول النامية، ورأيت قوة هذه الطريقة. أنا شخصياً لطالما أحببت الغناء، وكنت في جوقة غنائية، وقد رأيت دوماً كم تكافح هذه المجموعات لتكسب ما يكفي للاستمرار في العمل. ولهذا، خطرت ببالي ذات ليلة فكرة استثمار نوع جديد من رأس المال -ألا وهو رأس المال الفني. أولاً، نجعل المصرف يمنح قرضاً للمجموعة، ويقدّم فرصة استشارة أعضاء المصرف مجاناً لمساعدة المجموعة في الجانب التجاري. بالإضافة إلى تسديد القرض، على المجموعة مسؤولية تقديم عائد على رأس المال الفني- بأن تقوم بعرض مثير لموظفي المصرف كحفل موسيقي أو عرض فني في الرواق. أحضرت الفكرة إلى المصرف الذي أعمل فيه حالياً، وقدّموا لي الدعم أثناء أوقات النجاح والفشل إلى أن وصلنا إلى هذه النتيجة».

بتقديم الجائزة، قام مدير المصرف جاك باكز بتقدير عمل سيغلياني. «أصبح ميغابنك كبيراً عن طريق بقائه صغيراً. نحن نعرف أننا نعيش ونعمل في مجتمعات كثيرة، ويجب أن نبقى على صلة وثيقة بها. وقد ربط السيد سيغلياني أحلامه بالمصرف وبأحلام مجتمعه. ونحن جميعاً مستفيدون من ذلك.

عندما سئل السيد سيغلياني ما الذي سيقوم به بعد خمس سنوات من الآن، فكّر ملياً وقال: «أعرف أن المهم لي فعلاً هو أن أحدث فرقاً في المكان الذي أعمل فيه، وألا يكون ذلك منفصلاً عن بقية حياتي. كان ربط هذان الأمران هو المحرّك لفكرة Art Capital. وأنا أريد الآن أن أرى إن كان بإمكاني اختراع أنماط أخرى من رأس المال تسمح لمنظمتنا بأن تستفيد من أفضل المفكرين في الأدوات المالية دون أن يكونوا من العاملين لدينا. ربما يعطينا ذلك دورة كاملة من التبادل - نوع من التبادل الفكري».

يستخدم تمرين «ذاكرة المستقبل» خيالك لمساعدتك في أن تكون واضحاً بشأن ما تريد تحقيقه. التخيل خارج نطاقك سيساعدك على إيجاد إمكانيات، بالرغم من أنها غير عملية حالياً، يمكن أن تدعو إلى تفكير أعمق يمكن بدوره أن يطلق رؤىً أخرى حول طبيعة رؤيتك وكيفية تحقيقها. لتهدئة مخاوف كبار المديرين القلقين من أن عمل الرؤية الشخصية يمكن أن يشجع الموظفين على ترك مهنهم، يمكن أن نذكر أننا وجدنا أن معظم الناس لا يكتشفون دافعاً لإدارة مدارس للغولف. إنهم يريدون إحداث فرق حيث هم، في العمل والحياة التي قاموا بتأسيسها.

التشجيع على حماية الإبداع

غالباً ما يأتي الإبداع والخوف جنباً إلى جنب، لكن الفضول هو الذي يعزز الإبداع. ومن المفيد فعلاً للإبداع التلقيح من إلهاءات الخوف، للأشخاص الذين يشعرون أن فضولهم ليس كما يمكن أن يكون خاصة.

عملت تيريزا أمابيل، الأستاذة بكلية هارفارد التجارية، مع الأطفال لتلقيحهم من خسارة موهبتهم الإبداعية، وخسارة الفضول خصوصاً[5]. كانت تشغل الأطفال في مشكلات

تحتاج إلى أفكار مبدعة لإيجاد الحل، ومنها الانفتاح الهش للفضول خاصة. وبعد ذلك كانت أمابيل تقاطع كل جلسة بطلبات مصممة لكبح الفضول. كانت تقطع الاستطلاع التأملي، وتضع مواعيد غير معقولة، وتطلب حلاً مثالياً. وكانت كل من هذه المطالب تفرض قلقاً معيقاً -وخوفاً- على الأفراد المرتاحين وذوي الفضول النشط، سواء كانوا أطفالاً أو بالغين.

وفي نهاية كل جلسة كانت أمابيل تتحدّث مع الفصل حول الطريقة التي تعاملوا بها مع التمرين. إذا لم يناقش الأطفال مقاطعاتها في التمرين، كانت تقوم هي بذلك. وعبر مناقشة التأثيرات السلبية على الإبداع، كانت أمابيل تلقح الأطفال من الإحباطات التي تنتج الخوف والتي تقدمها الحياة للإبداع على نحو عام، وللفضول على نحو خاص. كان هدفها هو مساعدة الأطفال على اكتشاف الشعور بالإبداع، وما يقف بطريقه، وكيف يمكن المحافظة على حالة عقلية منفتحة وفضولية ومبدعة.

هل يمكن للشخص الكبير أن يلقح نفسه من خسارة الفضول؟ نعم. فإنك عن طريق تعريض نفسك، باستمرار، بجرعات مدروسة للمجهول بأساليب مختلفة، تنشئ مقاومة متزايدة للخوف منه، وتصد دافع القتال أو الهرب، وتبني قدرة أكبر لتكون منفتحاً بثقة على ما هو جديد.

أرادت آني غودريولت في شركة راسل براندينغ Russell Branding أن تتغلب على عزلتها الفطرية، كما كانت تراها، عن الإبداع وعن فريق الشركة المبدع. وصفت غودريولت نفسها بأنها «منظومة تأتي من صف طويل من الناس في مجال الأعمال[6]» وكانت تدير حسابات الزبائن مدة سبع سنوات قبل أن تصبح المديرة الإدارية:

كان ذلك هو الجانب الأقل إبداعاً من العمل، لكنني عملت مع أفضل الأشخاص المبدعين، وأصبح هدفي الشخصي أن أتعلم كيف يعملون. ساعدني رئيسنا على فهم واحترام الاختلافات بين الأنواع المبدعة والتجارية، والظروف التي يحتاجها المصممون للعمل. وكان دائماً يمسك بي كلما كنت بيروقراطية، وكنا نتحدث عن طرق أخرى أستطيع بها إدارة العمل. قرأت كل ما استطعت عن الإبداع، وأنا الآن أراه جزءاً مني، أيضاً. أنا أعيش في كلا العالمين.

في البداية لم يكن لغودريولت شأن في الإبداع، لكنها حشرت نفسها تدريجياً وعلى نحو واعٍ في مزيج إبداعي. وبالتدريج، تغلبت على عزلتها بدرجات عن العملية الإبداعية «المجهولة»، واكتشفت انجذاباً إليها. ومع ذلك فهي لا تعد نفسها مبدعة، لكن التعرض سمح لها بالانفتاح، على نحو متعاطف، على الإبداع الأصلي، وبأسلوب منتج على ما كان في وقت من الأوقات حاجات ومواهب غريبة للأشخاص المبدعين من حولها. لقد نجحت غودريولت بتلقيح نفسها من موانع ما كانت تعتقد أنه طبيعتها غير المبدعة.

ومع تأثير التلقيح تراجعت الموانع. كلما كانت الموانع أضعف، ازدادت الفرصة ولو لأقل حافز لإثارة المزيد من البحث.

تمارين لتشجيع الفضول

1- انظر إلى الشهر الماضي. ما هو أكثر شيء كنت مستمتعاً به وراضياً عنه في حياتك المهنية؟ هل هو طبيعة العمل، أم الطريقة التي واجهته بها، أم أهميته، أم الشدة المطلوبة، أم أفق النجاح؟ أي المحادثات حول العمل كانت ماتعةً أكثر بالنسبة لك؟ استخدم هذه الأسئلة لإعادة تعريف نفسك بالشعور بفضولك. لاحظ كيف تشعر حين تتساءل عن شيء يهمك ويسعدك.

والآن، تذكر أي لحظات في الشهر الماضي كانت لديك فيها هذا الشعور، حيث شعرت بالفضول ينشط بشأن شيء غير مسؤولياتك المهنية الحالية. سواء كنت تستطيع أن تتذكر مثل هذه اللحظات أم لا، ابقَ منتبهاً في الأيام القادمة للحظات التي تشعر فيها بالفضول يسحبك مما تقوم به. وبدلاً من أن تعود للتركيز على عملك في هذه النقطة، امنح فضولك مزيداً من الوقت. سمّه حلم يقظة أو ما شئت؛ دقائق قليلة منه لن تضر أدائك في العمل على نحو لا يمكن إصلاحه، ويمكن أن تساعدك على نحو جيد جداً.

حين يكون لديك وقت في نهاية اليوم، تأمل فيما جذب فضولك. ماذا أعطاك الوقت الإضافي الذي منحته لفضولك؟ هل كان ذلك ماتعاً؟ ماذا تعلمت؟ هل تستطيع أن تتذكر الآن أحلام يقظة أخرى أصبحت جزءاً من تفكيرك الواعي

والمنتج؟ هل تستطيع أن تتخيل عملية تشجيع الفضول هذه تصبح جزءاً من تفكيرك في المستقبل؟

في الأسبوع الثاني استمر في إتاحة دقائق إضافية في اليوم لنفسك لترى إلى أين يؤدي الفضول الذي يبدو عديم الجدوى. تذكر تلك الأماكن. اكتبها، إذا أردت، حين تعيد جمعها في نهاية اليوم، لن تجد فقط أنك ستحصل على أخبار مفيدة عن العمل الذي تقوم به، بل ستجد أيضاً أن فضولك يزداد قوة ويتسع مدىً. وأنت نفسك ستصبح أكثر ارتياحاً للطريقة التي يعمل بها فضولك، وأكثر ثقة بإنتاجيته، وأكثر قدرة على إطلاقه حين تريد.

2- حين يعترض الخوف طريق الفضول، أخضع الخوف للأسئلة السقراطية الآتية:

- ما الدليل على هذا الخوف؟
- هل هذا صحيح دائماً؟
- هل كان هذا صحيحاً في الماضي؟
- ما هي احتمالات أن يحدث هذا بالفعل (أو أن يكون صحيحاً)؟
- ما هو أسوأ ما يمكن أن يحدث؟ ما هو السيئ جداً حول ذلك؟ ماذا أفعل إذا حدث الأسوأ؟
- هل أنظر إلى الصورة كلها؟
- هل أنا موضوعي على نحو كامل؟[7]

3- تخيل أنك كُلّفت بإدارة قسم يعاني مشكلات كبيرة، ويحتاج إلى تغيير للأحسن. أنت لا تعلم إن كنت تستطيع تغييره نحو الأحسن، حتى إذا كنت تستطيع، ربما يتم بيعه قبل أن تتاح لك الفرصة لتقديم أفضل ما لديك. اسأل نفسك أسئلة تعبّر عن سبب قلقك وتجعلك تركز أيضاً، شيء تستطيع أن تتعامل معه، وليس مشكلةً غير معروفة في لها على معدتك. كم يمكن أن تكون قدرتك ناقصة إذا أوكلت لك تلك المهمة؟ ما مدى سوء القسم، وما الذي حصل بالضبط ليحتاج إلى تغيير؟ ما هي

احتمالات بيع القسم ومتى، وكيف يتغير ذلك إذا أحرزت تقدماً؟ ماذا يحدث إذا لم تكن موجوداً بما فيه الكفاية إلا لتلام على الفوضى؟

لن يكون من المريح فقط طرح هذه الأسئلة جميعاً والإجابة عنها، بل إن وجودها علناً يمكن أن يبدد قلق المجهول، ويعطيك الفرصة لمعالجة سبب القلق بطرق عملية.

قطع الروابط

إن قطع الروابط القديمة يؤدي إلى روابط جديدة وأفكار مبدعة. لقطع الروابط القديمة، ابحث أولاً عن الافتراضات التي تضم الروابط القديمة. غالباً ما تكون الافتراضات غير مرئية، غالباً ما «يعرفه» الجميع على أنه الحقيقة المطلقة التي تقع تحت الظرف الذي نحن بصدده. اختبر هذه الافتراضات بحثاً عن العيوب. تحداها ألا تكون حقيقية. «كان نيكسون يستحق اللوم ولم يُرِد أحد أن يسمع عنه ثانية». «لا يستطيع أحد أن يمشي إلى داخل اللون، وليس للون أي علاقة بطمأنة مستخدمي برنامج الموارد البشرية الحساسين». «إذا بدأت كصانع أثاث، تبقى صانع أثاث».

بعد ذلك ارمِ الافتراض لقطع الرابط الذي يمثله. ربما لا يكون نيكسون متأذياً على الإطلاق، وربما ليس من الصحيح أن لا أحد يريد أن يسمع عنه. ربما يستطيع الناس المشي إلى داخل اللون، وربما يستطيع اللون طمأنة الناس. ربما لا يبقى صانع الأثاث دوماً صانع أثاث، لذا فربما لا يكون الأثاث هو القصة كلها.

تمارين لقطع الروابط

1- ضع قائمة بأكثر افتراضاتك تأكيداً حول ما يلي:

- شركتك. مثال: «أي منافسة مهمة ستأتي من اللاعبين الحاليين في الصناعة لأن العلاقات القائمة عميقة جداً ومهمة جداً».
- منصبك. مثلاً: «لا أستطيع التعامل مع ابتكار كبير آخر دون المزيد من الموارد حول الموظفين».
- قسمك. «عملنا هو تنفيذ الإستراتيجية لا تغييرها».

تخيل أنك اكتشفت للتو أن كلاً من هذه الافتراضات قد ثبت عدم صحتها. أوجد تفسيراً معقولاً، كالمنافس الجديد الذي وصل، وما الذي جعلك قادراً على التعامل مع عبء العمل المتزايد، وهكذا.

الفكرة هنا هي ملاحظة الافتراضات، وفهم إمكانية أنك تستطيع كسرها بالفعل. من الأسهل دوماً أن تلاحظ الافتراضات التي تعرف أنها افتراضات، من تمييز الافتراضات المغمورة، وربما المخفية، على أنها حقيقة مطلقة. من الأسهل دوماً أن تتأمل في كسرها نظرياً حين تكون النتائج أقل فورية. مع التمرين، ستخرج من الأفكار المجردة بثقة أكبر.

2- تحدث بعمق مع شخص تختلف معه على نحو عميق حول موضوع مهم. استمع إلى وجهة نظره. حاول أن تفهم وجهة نظره والخلفية التي جاءت به إليها. تخيل أنك تحمل وجهة النظر ذاتها. كيف سيتغير العالم في رأيك؟

3- تخيل أنك شخص آخر يشغل منصبك الحالي. خذ وقتك لتتخيل بالتفصيل الوصول إلى العمل اليوم كأم، كبحار، كرجل أعمى، كمحتال، ككاتب يجمع معلومات. كيف تتغير نشاطاتك المعتادة مع كل نظرة؟ كيف تتغير مسؤولياتك؟

بين قطع الروابط وعملها:

التمرين على الارتباك الهادف

ما إن يقطع شخص رابطاً قوياً، حتى يمكن إيجاد رابط جديد ربما يكون مفيداً. وفي الواقع، ربما يقنع الحدس حول الروابط الجديدة الشخص بإبقاء الرابط القديم مقطوعاً دوماً.

أحياناً، قد تجد نفسك غير مرتاح بين الروابط، أي دون اليقين القديم ودون يقين جديد – مرتبك. حاول أن تعتاد على الارتباك. ابقَ فيه. قاوم الدافع لحل الارتباك. إن الارتباك والقلق جزءان لا يتجزءان من الإبداع؛ عليك دائماً تقريباً أن تقطع الرابط القديم الذي فيه خلل قبل أن تلاحظ وتصنع روابط جديدة مطوّرة على نحو كامل. تمرّن على قول «لا أعرف».

كان جون غيبسون المدير التنفيذي في شركة لاندمارك غرافيكس، وهي شركة برامج كبيرة في صناعة النفط، حيث وجد نفسه هو وموظفيه غير واثقين بشأن حل توصلوا إليه، وكذلك بشأن تنفيذه. «كنت في اجتماع حيث كان فريق يناقش كيفية تنفيذ...، وكان علي أن أقول: أنا لا أعرف بالضبط ما الذي نفعله... ما المشكلة التي نحلّها»[8].

استجابة لمشكلة، كانت المجموعة قد شقت طريقها عبر بعض الافتراضات المثبطة، وكانت تواقة إلى الوصول إلى حل. لكنهم بدؤوا بالحديث عن المشكلة، وبذلك أبرزوا كثيراً من المشكلات الأخرى الممكنة، منها بعض المشكلات التي كانوا يعلمون أنها ليست جزءاً من القضية الحالية، لكن ربما تتعلق بها. «كنا نبحث عن المشكلة الحقيقية». شرح غيبسون، «وهذا أمر مختلف جداً عن حل المشكلة». وبالرغم من أن الفريق كان قد توصل إلى نقطة التنفيذ، كانوا قادرين على اتخاذ خطوة نحو الخلف، وقضاء الوقت «دون أن يعرفوا». وفي النهاية توصلوا إلى مشكلة أساسية أكثر وإلى حل أوسع وأعمق.

حين تقطع رابطاً قديماً، فإنك تحتاج، على نحو طبيعي، إلى رابط جديد بسرعة. كن حذراً أن أفضل الروابط قد لا تأتي بسرعة. إن ممارسة الارتباك الهادف، واحتمال الغموض المستمر مدة طويلة، يسمح لأفضل الروابط بالظهور على السطح، وربما يعيد تعريف النظام أو المعتقدات الأصلية بحيث يتغير حتى إدراك المشكلة.

إن تبني الارتباك الهادف، واحتمال الغموض قبل الحل، يصبح أسهل مع الممارسة. والبقاء في هذا الجحيم يؤدي إلى روابط أغنى وأوسع حين تتكوّن فعلاً في النهاية.

تمرين في الارتباك الهادف

هناك تمرين قصصي نستخدمه لممارسة الاحتمال لا للغموض المعتاد فقط، وإنما للغموض المليء بالسخافة وعدم الاستمرارية. ليس هناك شيء اعتيادي أو يمكن التنبؤ به حول ما يحدث حين تقطع الروابط القوية لافتراض نحمله عميقاً. يمكن أن يكون سخيفاً على نحو مزعج ولا يمكن التنبؤ به على نحو مخيف.

يعمل هذا التمرين بالشكل الأفضل في مجموعة، لكن نظرياً، تستطيع القيام بالتمرين وحدك. يبدأ أحد الأشخاص باختراع قصة، قصة سخيفة. وسط هذه

القصة السخيفة يدخل الشخص الثاني مقاطعة كبيرة. ويضيف كل شخص في المجموعة شيئاً إلى القصة.

مع اختراعك للقصة واستمرارك فيها ربما تشعر، في البداية على أي حال، بعدم ارتياح لسخافة القصة، ومع ذلك فإنك متشوق إلى جعل الانقطاعات ذات معنى. ومع استمرار التمرين، ستصبح أكثر ارتياحاً لكل منها وستشعر بالحرية لتدع القصص تتكشف كما تريد. إن هذا الاستعداد لقبول السخافة غير السهلة، والروابط المتوترة والسماح بها، والغموض العميق الذي يلي قطع الروابط، مفيد على نحو مدهش للبقاء في سياق إيجاد روابط جديدة، يمكن أن يثبت أنها أكثر سخافة من قصصك.

تمشي خنفساء في الشارع، تستمتع بالشمس والنهار، وتتجنب الأحذية التي تصفع في جميع الجوانب. تعلّمت عن الأحذية في مدرسة الخنافس. تستمر مدرسة الخنافس عموماً ثلاث ساعات، وهو جزء مهم من حياة الخنفساء. على أي حال، يظهر ضوء الشمس ذرات الغبار، وهذا يبدو أمراً عادياً على نحو مشكوك فيه للخنفساء. بعد خمس ساعات، تقدم الخنفساء فرضيتها للإنسان والخنافس على السواء: «اعتيادية ذرات الغبار في أشعة الشمس: دليل على وجود الله أم حتمية براونية؟» وفي هذا الوقت تكسب جائزة نوبل في عملها، لقد ماتت منذ 2500 جيل.

عند هذه النقطة يسلّم راوي القصة الأول القصة للشخص الثاني في المجموعة، الذي عليه أن يتابعها حتى يصل إلى إدخال انقطاع آخر من نوع آخر.

للخنفساء 40 مليون حفيد في احتفال نوبل، الذي جرى في حفلة عيد ميلاد بيل سميث العاشر فيساندسكي، أوهايو...

تدرّب على قبول السخافة مع قطع الروابط. وتبناها حين تبحث عن روابط جديدة.

عمل الروابط

يأتي عمل الروابط على نحو طبيعي. فأنت تسمع ضجة غريبة وتوجد تفسيراً لها. وتقدّم لك قائمة طعام بلغة لا تستطيع قراءتها، ومع ذلك تتدبر بطريقة أو بأخرى أن تطلب ما تريد. كل يوم يكافح الناس للحصول على النظام من ارتباك المعلومات الواردة.

إن سهولة ملء الفراغات، وجمع المعلومات الجديدة والقديمة، يعطي فكرة خاطئة عن أهمية ممارسة القدرة على الربط بنشاط، والروابط هي منبع الأفكار المبدعة. وكلما مارست بوعي أكثر فتح عقلك لعمل الروابط، أصبحت أفضل في عملها وعملتها أكثر.

إن عمل عدد أكبر من الروابط ليس مجرد لعبة احتمالات أملاً أن تمر إحدى الروابط بعتبة قبول. وإنما، حين تفهم بثقة عميقة أن هناك عدداً لا يحصى من الروابط والأفكار الآتية، لاتحتاج إلى أن تكون مرتبطاً بأي منها على نحو غير ملائم.

كان دوغ فارمر، المهندس في شركة نفط أمريكية، يبحث عن طرق لتخفيض تكاليف الإنشاء في مصفاة جديدة ستنتج مجموعة كاملة من مشتقات النفط. كانت مشكلة أبدية، وشعر فارمر أنه بحاجة إلى طريقة مبدعة. وفي محاولته فهم تخفيض النفقات، تخيل فارمر جريان النفط الخام حين دخل المصفاة، وقبل أن يمر في أثناء عمليات التحويل المختلفة ليظهر كمنتجات غاز ونفط منفصلة. كما شرح فارمر، أريد أن أفكر في الجريان بطريقة مختلفة. أتى جريان المرور إلى ذهني. حاولت أن أنسى تكرير النفط، وتخيلت نفسي فقط أقف وسط شارع واسع ذي اتجاهين، كل اتجاه فيه نحو ستة مسارات. كان بإمكاني أن أنظر إلى الشارع في ذهني وأرى، على بعد ربع ميل، ست سيارات واقفة عند إشارة مرور. تغير لون الإشارة وسارت السيارات الست جميعاً. كانت السيارات جميعها قادمة باتجاهي. وفي الوقت الذي وصل فيه السير إلي، كانت سيارتان قد توقفتا لتركنا، وسيارتان قد انعطفتا؛ ولم يمر أمامي إلا اثنتان من السيارات التي رأيتها، واحدة من كل جهة.وبينما جلست هناك أفكر في تلك السيارات، وأتساءل ما علاقة جريان المرور بجريان النفط في المصفاة، خطرت لي فكرة. لنفترض وعاءاً أولياً للتكرير يمكن أن يفصل كميات كبيرة من النفط الخام ويحوّلها إلى إحدى المصافي المنشأة سابقاً، كالسيارات التي انعطفت إلى الشارع الآخر. ثم نستطيع أن نأخذ ما تبقى -الأفضل، وهو جزء غالٍ فعلاً من النفط الخام- وننشئ مصفاة أصغر مخصصة لتكريره. قضيت معظم تلك الليلة أعمل على الرسومات التي تظهر كيف يمكن أن يحدث هذا[9].

عادة حين يطلب من الناس التفكير في جريان النفط، فإنهم يشبّهونه بجريان السوائل الأخرى- «كالماء، إلا أنه أكثر كثافة». وهذا النوع من التفكير يفسّر التصميم الحالي لمحطات

تكرير النفط. عن طريق عمل رابطة أبعد احتمالاً عبر التخيل الذي يشبه الحلم، توصل فارمر إلى فكرة جديدة حول جريان النفط يمكن أن يوفر على الشركة كثيراً من المال.

هناك احتمالات قليلة أن تكون الفكرة الأولى لأي مشكلة أو فرصة هي الحل الأفضل، لذا استمرّ في التفكير. توصل إلى أكثر الأفكار خيالية حتى تحصل على عشرة منها، احلم بخمسين فكرة، وحاول أن تكون خيالياً أكثر، وأبعد احتمالاً كلما فكرت أكثر.ومع ازدياد الأفكار، تصبح كل فكرة أقل قيمة، وتواجه ضغطاً أقل لتكون الفكرة المثالية. وهذه الأفكار مجتمعة تقدم مجالاً واسعاً من مسارات العمل البديلة الممكنة. إن وفرة الأفكار وغنى التأمل تصنع أفضل مجموعة يمكن اختيار أكثر الروابط فائدة منها.

وكما نصح شكسبير: «هناك أشياء في السماء والأرض أكثر مما حلمت به في فلسفتك»[10]. انطلق للبحث عن بعض منها.

تمارين لعمل الروابط

1- فكّر في مجالين بينهما صلة، كالموسيقى والرسم، وضع قائمة ببعض الروابط بينهما. كل منهما فن؛ يمكن أن نقول: إن لكل منهما لون وجريان؛ كل منهما يجسد رؤية شخصية. والآن، اعمل روابط مماثلة بين شيئين مختلفين، كالشمس ومفصلة المكتب؛ ذرّات، لمعان، ماذا أيضاً؟ والآن ارفع الأوتاد وقم ببعض التجارب: كم رابطة تستطيع أن تجد بين، زجاجة ماء وجهاز حاسوب مثلاً في 90 ثانية؟ ومع الاستمرار، حاول أن تعمل روابط ماتعة ومثيرة أكثر.

ستكتشف، مثل كثير من الناس، أن لديك قدرة غير محدودة على إيجاد الروابط بين أشياء تبدو غير مرتبطة. افهم أن لديك هذه القدرة وتدرّب عليها، وستجهّز نفسك لعمل روابط إبداعية حين تتبع العملية الإبداعية على نحو هادف.

وفي النهاية، ستعمل روابط غنية بالارتباك والحيرة والقلق والغموض – وكذلك الإمكانية. ربما يكون هذا غير مريح في البداية. توقع عدم الراحة. هذا ثمن لعب اللعبة. فدون إزعاج الارتباك والحيرة والقلق والغموض لن تكتشف في نفسك إلا القليل جداً من الإبداع.

التمرين الآتي هو من نوع رواية القصة.

2- فكر وحدك أو مع مجموعة في خمسة عشر استخداماً مختلفاً تماماً للصحيفة: تغطية وعاء القمامة الخاص بالقطة، ضرب البعوض، صنع طائرات ورقية، القراءة، قص كلمات لصنع ملحوظات. وبعد ذلك، ضع قائمة بأشياء لا يمكن استخدام الصحيفة فيها أبداً، كمنصة البهلوان أو آلة جز العشب. والآن، استعرض الحالات المستحيلة، وانظر إن كانت هناك أي طريقة يمكن استخدام الصحيفة فيها. تخيل السخيف أو الواضح. يمكن استخدام الصحيفة كمنصة بهلوان للبراغيث. وإذا رققت الصحيفة يمكن أن تستخدمها كمنجل. توصل إلى أبعد من ذلك. اعمل المزيد من الروابط واجعلها أكثر غرابة.

تذكر، مع الروابط، تريد أن تستمر بالدفع أبعد وأبعد. إن المدى في الروابط هو ما سيؤدي إلى أفكار جديدة وناجحة.

التقويم والتأمل

هناك خوف شائع غير منطقي أنه كلما طالت المدة دون تحقيق الهدف أو حل المشكلة، أصبح الهدف مستحيلاً أكثر وازدادت المشكلة سوءاً. وكما هي الحال دوماً، فإن الخوف يمنع الإبداع. في نهاية العملية الإبداعية، يعبّر الخوف عن نفسه بالتسرّع لإصدار الحكم.

حين يقطع الناس الروابط القديمة، فإنهم يشعرون في البداية بإلحاح لعمل روابط جديدة. ونحن نحثّك بدلاً من ذلك على محاولة وتبني الارتباك الهادف. عندما يشعر الناس أن لديهم الروابط الجديدة في متناولهم، وحين يشعرون أن مشكلتهم قد تحدّدت على نحو صحيح، وأن الهدف الإبداعي لم يتحقق، فإنهم يشعرون بإلحاح أكبر لتأكيد تلك الروابط ومتابعة التنفيذ.

تجنب التسرّع لإصدار الحكم وذلك بألا تجعل روابطك تتصلب قبل الأوان. ومن الطرق للقيام بذلك أن تحدّد موعداً نهائياً لا تصل قبله إلى قرار نهائي، وأن تخطط لمدة ركود في جدول الأعمال مع اقتراب الموعد النهائي.

وقد شرح بول ديتريتش، المدير السابق في شركة كامبريدج سيفين أسوشييتس الهندسية الفائزة بالجائزة، العمليةَ في شركته:

عندما يكون لدينا مشروع ممتع، يبدو أن تصرفاتنا تتبع نموذجاً محدداً. وقبل أسابيع من الموعد المحدد للرسومات والعرض النهائي، يتجول مصممونا في الأروقة، أحياناً وهم يحدّثون بعضهم بعضاً، وأحياناً وهم ينظرون من النافذة. هناك نشاط متزايد، لكن هذا النشاط ليس موجهاً إلى شيء. وبعد ذلك، قبل أيام من التاريخ الذي تم تحديد العرض فيه، نجتمع معاً لنقرر أفضل طريقة لجمعه. وقد تعلّمنا مع مرور السنوات أن التأخير أمر مهم للطريقة التي يحدث فيها العمل هنا[11].

تصف لورا ويلز شعور التأخير في إيجاد التصميم في شركة راسل براندينغ.

عادة نبدأ المشروعات كمجموعة، حيث نجمع الأشخاص المناسبين لبيان موجز أساسي، وبعد ذلك نفترق. بعضنا يضع الإستراتيجيات، وبعضنا يعمل على الرسومات. أحياناً يخرج بعضهم ويتجولون في المدينة. بعد أيام نعود لنجتمع معاً لنتشارك في الأفكار، ثم نفترق من جديد، ثم نعود للتجمع من جديد. وبعد عدة دورات نكون قد قرّرنا أفضل الأفكار الجديدة، وأصبحنا مستعدّين للذهاب إلى الزبون[12].

غالباً ما تحتاج الفكرة الجديدة فعلاً إلى أكثر من مهلة زمنية؛ إنها تحتاج إلى لطف.

وافق ديفيد بيركينز، الأستاذ في مشروع الصفر، بمركز دراسة الإمكانية البشرية الواعية في جامعة هارفارد، على الاجتماع بشاب أراد أن يشرح فكرة جديدة معقدة. اختار بيركينز مطعماً قريباً من بيته كمكان للاجتماع، لعلمه أن المكتب التعليمي التقليدي قد يكون مخيفاً «لعرض» أول. جلس بيركينز واستمع بانتباه، في حين عرض الشاب فكرته كاملة. وبعد أن طرح بيركينز بعض الأسئلة الاستيضاحية، جلس بهدوء مدة، كان أحياناً يدوّن ملحوظات وأحياناً يحدّق إلى الفضاء حين كان يدرس الفكرة. وحين أصبح بيركينز مستعداً، بدأ بتحليل لجميع ميزات الفكرة، وعمل روابط استنتاجية مع مفاهيم أخرى، واقترح نظريات إضافية لتدعم الفكرة. وفي الوقت الذي أعرب فيه بيركينز عن ما يقلقه، وكانت أموراً مهمة، كان الشاب قادراً على سماعها كمجالات للعمل عليها لا كأسباب

للتوقف. استغرقت المحادثة كلها أقل من أربعين دقيقة، وأضافت غنى إلى الفكرة الأصلية لم يكن ممكناً لولا ذلك[13].

كيف يعمل هذا عند تقويم فكرتك؟ إذا كنت تعرف أنك عملت رابطة هشة ولكن يمكن أن تكون ناجحة، فعليك أن تقومها بأمانة، ولكن بطريقة متعاطفة كالتي استخدمها بيركينز، أولاً بالبحث عن جميع الجوانب الإيجابية والروابط الماتعة، ولا تفحص العقبات إلا بعد ذلك.

في التقويم، كما هو الحال في كل آلية للعملية الإبداعية، يؤثر الأسلوب الفردي على نحو كبير. انتبه لصورتك الإبداعية، واطّلع عليها حين وحيث يمكن أن تصدر حكماً متسرعاً أو قاسياً أكثر مما يجب، اعلم متى أعطيت انتباهاً كافياً لكل فكرة.

تمارين للتقويم

1- حدّد مشكلة أو فرصة لديك العديد من الأفكار لها. اكتب إحدى الأفكار في أعلى صفحة واكتب على الأقل أربع فوائد لاستخدام هذه الفكرة كجواب للمشكلة أو كطريقة خاصة بك لانتهاز الفرصة بالأسلوب الأمثل. افعل الشيء ذاته مع فكرة أخرى، فكرة أنت أقل اقتناعاً بها أو حماسة لها. بعد أن ترى الفوائد، هل تشعر بودّ أكبر تجاه الفكرة الثانية؟

ظاهرياً، يبدو أن هذا سؤال سخيف. هل أشعر بودٍّ أكثر؟ مع ذلك، كثير من الناس يشعرون بودٍّ أكثر، مما يوضح ظاهرة: فالناس عادة يقوّمون بسرعة كبيرة وبشدة، بحيث إنهم غالباً لا ينتبهون لأجزاء أي فكرة تعجبهم. يظهر الودّ اكتشافاً أو تمييزاً أكثر واقعية للأجزاء الجيدة لفكرةٍ ما. يتعلم المبدعون المَهَرة الاعتماد على العناصر الجيدة لفكرة ما، ويبتعدون عن عناصر المشكلة.

والآن، انتقل إلى مشكلة لديك أفكار ضعيفة لها فقط. ضع إحدى هذه الأفكار في رأس صفحة، وعدِّد على الأقل أربع فوائد لاستخدامها. افعل الشيء ذاته مع عدد من الأفكار الضعيفة الأخرى.

ربما لا تشعر بودٍّ أكثر تجاه أي من الأفكار التافهة، بالرغم من أن معظم الناس يجدون أنهم يشعرون بذلك.على الأقل، سيقوي اختبارك الصبور والإيجابي للأفكار التافهة الانضباط الذي ستحتاجه لتجنب الاستعجال بإصدار الحكم. وفي أفضل الأحوال، ستكون قد بدأت باكتساب الثقة في فهم أن أي أفكار، حتى الأفكار التي تبدو سيئة، لها إمكانيات ماتعة.

قم بكل ذلك الآن مع مشكلة أو فرصة ليس لها إلا أفكار غريبة لحلّها أو مواجهتها. في هذا الوقت، يجب أن تكون قد بدأت باستيعاب المبادئ الرئيسة للتقويم: اختبر أقل الأفكار احتمالاً بصبر واستعداد ليدهشك النجاح.

معظمنا قد بنى آليات عقلية فاعلة تفحص تلقائياً الأفكار الواردة، وتغربلها قبل أن «يضيع» كثير منها في تفكير لا فائدة منه. لذا، وحدها الأفكار التي يتم تمييزها فوراً كأفكار جيدة هي التي تحصل على فهم كامل وفحص أقل. وهذا مفيد للتفكير الفاعل، أما ما يخص الإبداع فهي في الواقع رقابة مُضيّعة. لكي تكون لائقاً إبداعياً، عليك أن تصبح واعياً أننا جميعاً نغفل عن أفكار يمكن أن تكون مفيدة. فهذا الوعي يساعد في كسر عادة التصنيف والرفض التلقائي. إن عملية التحويل الإبداعي تستخدم الفوائد التي لم تكن مرئية في البداية للأفكار التي تبدو ضعيفة، لتؤدي إلى تفكير جديد عموماً، وإلى تفكير عملي وهادف بحلول إبداعية محددة.

إن التقويم هو آلية للبناء والنمو، ولتقدير ورعاية الأفكار، ولمحاولة رؤية كيف يمكن أن تنجح الأفكار الجديدة غير المجرّبة. أما الحكم السريع، حتى الحكم الاعتباطي السريع لمصلحة فكرة مبكرة، فإنه يمنع الإمكانيات التي ينتجها الإبداع.

2- خذ صفحة من فرق مناظرة. ناقش أحد أفكارك المقدسة من وجهة نظر الطرف الثاني. فهذا يساعدك على تقدير المجال في عقلك، ومع التمرين، يجعل الأحكام السريعة الافتراضية أقل تلقائية.

إن حقيقة أنك قد أمضيت وقتاً في تعلّم تمييز، ودحض الافتراضات تسهّل عليك اكتشاف وإهمال الأنواع نفسها من الافتراضات، التي يمكن أن تؤدي إلى أحكام مُفاجئة ومعوّقة أثناء المدة التي ينبغي أن تكون مشجعة للتقويم.

إن كل آلية في العملية الإبداعية تكون جذّابة وحدها كالعملية الإبداعية كلها. أنت، بوصفك إنساناً، المتغيرُ الحاسم في كل من العملية وأجزائها. الشخص الذي يريد أن يكون لائقاً وناجحاً من الناحية الإبداعية سيتدرب، وسيصبح مع التدريب واعياً، قدر الإمكان، ما يُحضره للعملية من حيث نقاط القوة والضعف الشخصية.

الفصل الثالث:

قطع الروابط وعملها لمؤسسة تجارية

تنطبق آليات الإبداع على الشركات كما تنطبق على الأفراد، لكن الشركة هي أكثر من مجاز للشخص؛ فأنواع التعقيد والمستوى والبيئة تلعب دورها؛ كما أن بقية الأفراد يلعبون دوراً. تدعم بيئة الشركة الدافع والفضول والتقويم في الشركة على نحو كبير، وسنتحدّث عن البيئة في القسم الآتي من هذا الكتاب.

إن لقطع الروابط وعملها، والذي يعتبر الآليّة الأساسية للعملية الإبداعية، فائدة مميزة وخاصة من بين الآليّات الإبداعية. ولذلك، فقد خصّصنا له فصلاً كاملاً. وقد استخدمنا قصة شركة ستيلكيس لنوضح أهمية قطع الروابط وعملها، وكذلك كمثال للتمرين الخاص بالشركات. وبعد ذلك في الصفحات الآتية، نناقش المبادئ العامة التي ستساعد الشركات الأخرى ذات الظروف المختلفة على قطع الروابط الخاصة بها وعملها.

ذكرنا في المقدمة أن قسم البحث والتطوير في شركة ستيلكيس اكتشف أن المنتجات الجديدة للشركة لم تكن متميزة جيداً عن منتجات منافسيها. بالإضافة إلى ذلك، كانت السوق تتغير بسرعة وبشدة لدرجة أن الصناعة كلّها كانت تفقد التواصل مع زبائنها. كانت ستيلكيس بحاجة إلى إعادة التفكير في تجارة الأثاث المكتبي وفي علاقتها بهذه التجارة. بدأت الشركة بإعادة التفكير قبل عشر سنوات، وتوصلت إلى فهم أن الأثاث هو جزء من نظام أكبر، وأنه بحاجة إلى دمج في «ممرات» المكاتب، أو الحبل السرّي للتجهيزات والإمكانيات التي تعتمد عليها المكاتب. «كانت تلك هي البداية»، وفقاً لمارك غرينر، نائب رئيس البحث والتطوير. «لقد طوّرنا الآن إطار الممرّات لتضم ثلاثة مجالات وهي: الهندسة المعمارية، ظرف المساحة؛ والأثاث، الأشياء الواقعة ضمن المساحة؛ والتقنية التي توفر الإمكانية. يجب أن تعتمد الحلول التي ننشئها على التكامل بين تلك

المجالات الثلاثة. لا زال البحث الذي أثاره هذا الإطار يتكاثر- هناك كثير من المجالات التي لم نستكشفها بعد».

وبينما كان إطار الممرّات يبدأ بربط ستيلكيس بالإمكانيات الجديدة لحلول العمل، عمل جيمس هاكيت، مدير شركة ستيلكيس، رابطاً آخر. فقد اكتسبت الشركة قدراً كبيراً من قوّتها التقليدية من علاقتها بزبائنها، وأصبح هاكيت شديد الاهتمام بالطريقة التي يمكن أن تعتمد بها شركة ستيلكيس على تلك العلاقات وتستخدم قوة العلم القائم على الملاحظة لتخدم الزبائن بطرق جديدة. بدأ هاكيت بدراسة تقنيات علماء الأنثروبولوجيا وعلماء الاجتماع، وشجّع قسم البحث والتطوير على البدء بتجارب في المراقبة المباشرة. وكما يروي غرينر:

> كانت إحدى التجارب الأولى هي تركيب كاميرات في سقوف بعض مساحات [زبائننا] ومراقبة كيفية استخدام الناس للبيئة. كان ما رأيناه هو نماذج -يكافح الناس للعمل حول ما لم يكن يعمل لهم- كانوا يحاولون إدارة مساحاتهم وخصوصياتهم في بيئة مفتوحة. كانت هذه التسجيلات تعطينا في الغالب معلومات لن يخبرنا بها الزبون بالكلام. فمثلاً، لا يقول الزبائن إنهم «كانوا دائماً ينقلون الموظفين ليوفروا نوعاً من الحاجز بينهم وبين مداخلهم المفتوحة،» لكن التسجيلات كانت تظهر مراراً وتكراراً شخصاً يضع كرسياً بهذه الطريقة وآخر يضع نبتة - بحيث يقدّمون دائماً بعض الخصوصية أو الحماية. أو إنهم يوجهون المكتب أو يتوجهون بحيث لا تكون ظهورهم معرضة للمداخل دون أن يستطيعوا رؤيتها. لكن التسجيلات أظهرت هذه النماذج بوضوح.

واستمرت أبحاث ستيلكيس في هذين الاتجاهين، الممرّات والمراقبة المباشرة، بالتوسّع. ما هي التطورات الجديدة القادمة في التقنية والهندسة المعمارية؟ كيف ستؤثر تلك التطورات في الناس؟ كيف ستؤثر أهداف الناس ومهماتهم الناشئة من التطوّرات في المساحات؟ ما الذي سيعنيه هذا كله للأثاث؟

انتقلت القيادة بسرعة لتتجاوز التزام الشركة التقليدي بصنع قطع الأثاث. فكر الباحثون في ستيلكيس في أوسع الأساليب حول الطريقة التي يمكن بها استخدام المساحة وتكوينها. وبدؤوا بدراسة الجوانب الاجتماعية للعمل الثنائي مقابل عمل الفريق أو العمل

الفردي؛ درسوا الجوانب النفسية للمساحات الإبداعية والمساحات المركزة والتعليمية؛ ودرسوا الهندسة البشرية ودعم العاملين والتغير المستمر للمكتب، الشخص، الكرسي دقيقة بدقيقة في أثناء اليوم. ويشرح غرينر:

كان من بين الأشياء التي بحثناها قابلية التحرك. بدأنا بوضع عجلات لكل شيء. لكن الرابط الآتي كان أنه يجب إعادة تصميم الأثاث حول الناس بحركة مستمرة؛ يجب أن يكون الأثاث نفسه دائم الحركة. فقد أظهرت مراقباتنا أن الناس يكونون بحركة مستمرة حتى في أثناء جلوسهم، وأظهرت دراستنا التشريحية كيف يتغير الجسم كله طوال اليوم حين تتعب العضلات. وكانت من نتائج هذا البحث سلسلة من الكراسي التي تتحرك تلقائياً مع المستخدم، محافظة على دعم الظهر كيفما جلست عليها. ومن هذه الكراسي الكرسي الواثب، الذي أصبح واحداً من أكثر الكراسي مبيعاً في العالم في السنة التي أنتج فيها. وحين أخذنا المكتب الأكبر وفكرة الثني وحاجات الناس الملحوظة لجعل مساحتهم شخصية، حدّدنا طرقاً للقيام بجميع حلولنا، وحدّدنا حتى الآن 23 كوادرليون نقطة للاختيار، ليتم تشكيلها بالضبط لكل مستخدم.

لقد أدّى توسّع شركة ستيلكيس في توجه الممرّات حول التقنية إلى ربطها بشركة IBM. وكانت شركة IBM بدورها متحمسة لقوة ستيلكيس في البحث القائم على الملاحظة. إن الكشف الحديث «للمساحة الزرقاء» التجريبية لشركتي ستيلكيس وIBM، التي تتمتع بأنماط متعدّدة لتدفق المعلومات ومرونة قصوى لجعل التقنية تصاغ بحسب المستخدم الذي يتحرك باستمرار، يوضح الوعد بجعل التقنية والمساحة والأثاث متكيفة مع الناس، وليس العكس. «وهنا أيضاً» يقول غرينر، «لا تزال هناك كثير من الإمكانيات التي لم نتطرّق إليها».

بدأت ملاحقة مفهوم جديد لمساحة العمل -تكمل الانقطاع عن نموذج العمل القديم وتعمل روابط جديدة مع نموذج جديد- بالقادة كأفراد.

فقد أعاد جاك تانيس، مدير أبحاث المستخدم والأبحاث الميدانية، تصميم مكتبه وفق مبادئ تصميم المطابخ العادية لأن «المطبخ من أكثر المساحات العملية في البيت وأكثرها توصيلاً للحديث»[1]. وتابع تانيس كيف تغير تفاعل الناس وتركيزهم حين تحرّكوا في مساحة مكتبه الجديد، ولاحظ كيف شجّعت التصاميم المختلفة أنواعاً رسمية أو عفوية

أو تجريبية من التفكير والحديث. وقد أدّت ملحوظاته إلى طرق جديدة في تصميم ودمج المكاتب وأنظمة الأرشفة والمساحة التي تشغلها.

أدرك المدير ديف لاثروب أنه يجب تعليم الموظفين والزبائن، وكذلك القادة، في شركة تصنيع الأثاث التقليدية هذه كيف يفكرون في المساحة كعنصر أساسي في التصميم. لذلك فقد بحث في نظريات التعليم عبر التطبيق لإيجاد أفضل طريقة لتعليم الموظفين والزبائن، مع استمرار الشركة في العمل في أثناء الانتقال إلى نموذج عمل جديد.

شجّعت هذه الأنواع من الجهود، وأنتجت ثورة إبداعية على مستوى الشركة في ستيلكيس.

ومع المشروعات التي سمّاها المدير ريك موهر «الحشرات-إلى- الضوء»، جمع قادة الشركة مجموعات مختلفة من الناس معاً لعمل روابط إبداعية حول نموذج العمل الناشئ. وقد كانت هذه المشروعات مصمّمة لتحفيز وتثقيف المحترفين من جميع المجالات في الشركة. ثم عاد هؤلاء المشاركون الموهوبون إلى أقسامهم بالفهم والحماسة التي اكتسبوها حول نموذج العمل الجديد، وحول العمل الإبداعي المشارك في الانتقال إلى ذلك النموذج، والممارسة الجارية للعمل الجديد. كان أحد المشروعات الجديدة يضم العاملين والزبائن والخبراء الخارجيين الذين يجتمعون دورياً للتريكز على حلول فريدة لمشكلات محددّة للزبائن. يسمح التفكير والعمل مع الزبائن مباشرة لفرق ستيلكيس بتجريب الحلول وتعديلها بسرعة في مواقع الزبائن، التي أصبحت مختبرات فورية للاختبار الميداني.

لإكمال الانقطاع عن الصناعة التقليدية، ولإعلان وتجسيد الانتقال إلى إمكانيات العمل الجديدة، فتح كبار الإداريين الطابق العلوي في الشركة، الذي ضم نحو ستين شخصاً، ليصبح غرفة واحدة، وألغوا المكاتب الخاصة. وفي تجربة سمّوها «التفكير المعروض»، احتفظ الإداريون بجميع مشروعاتهم الحالية على ألواح كتابة بيضاء أو ألواح ورقية كبيرة قرب مكاتبهم. كانت المكاتب مرتبة بحيث كان على الموظفين المرور بأعمال بعضهم بعضاً بانتظام. ويشرح جيم كين، الذي كان نائب رئيس القسم المالي وأصبح

رئيس القسم المالي الآن، أن هذا الترتيب لم يساعد فقط على دفع الشركة في تحوّلها إلى الاتجاه الجديد، وإنما أرسى أيضاً الروح الإبداعية الجديدة الضرورية للمحافظة على ذلك التوجّه.

هناك إبداع بالخط العريض، من نوع التقدم المفاجئ، وهناك إبداع عادي، من النوع الذي يحدث كل يوم. ينشأ الإبداع العادي، الذي يأتي منه 90 بالمئة من الأشياء الجديدة، من البيئة التي يجد الناس أنفسهم فيها يومياً. فأنا أعمل روابط جديدة في تفكيري عن طريق ملاحظة ما في بيئتي حين أتجوّل فيها. وحين نغني البيئة، نحصل على المزيد من نوع التفكير الإبداعي الذي نريده[2].

وكما يروي مارك غرينر، فقد نظرت شركة ستيلكيس إلى الخارج أيضاً. «بملاحظة أهمية المعلومات المستمرّة للعمل، واعتماداً على نشاط (التفكير المعروض)، اشترينا شركة بولي فيجن Poly Visionالتي تصنع الألواح البيضاء العاديّة والرقمية. وألقينا بأنفسنا في دراسة العرض». كان من نتائج هذه الإستراتيجية ألواح Steelcase Huddleboard الجديدة، وهي مجموعة عرض متحركة تتألف من عدة ألواح تسجيل خفيفة الوزن، وإطار عمل يسمح بالعمل والتخزين والحركة والعرض. تزن المجموعة كلها، وفيها ألواح التسجيل المتعددة، أقل من خمسة أرطال، وهي تعطي الشخص القدرة على إعداد عرض معقد وحمله إلى أي مكان يوجد فيه الجمهور.

انتقلت شركة ستيلكيس بقوة من «مصنّع أثاث معزول في المنطقة الغربية الوسطى» كما وصفت نفسها، إلى مختبر مفتوح للإبداع، مصممّة على الاستمرار في استباق طرق عمل الناس. وفي النهاية، اكتسب العمل صفة جديدة من الإستراتيجية إلى المبيعات. لقد انتقل من قاعدة إنتاج لقطع أثاث حقيقية إلى حلول مساحية لمكان العمل تجعل الأثاث مرافقاً للحل. وتوسّع الإبداع في الشركة من قسم تصميم تقليدي واحد إلى إمكانية إبداعية في الشركة كلها، لاستباق التطور السريع في احتياجات مكان العمل كلها والردّ عليه.

تغيّرت شركة ستيلكيس نحو الأفضل باستخدام كل آليات العملية الإبداعية. لكن الآلية الأساسية كانت، أولاً وقبل كل شيء، هي قطع الروابط وعمل روابط جديدة. وجدت ستيلكيس

أن الافتراضات التي كانت لديها منذ وقت طويل عن صناعتها وعملها بعيدة عن السرعة التي يتغير بها العمل. وكان على ستيلكيس لكي تنجح أن تتخلى عن تلك الافتراضات، وتطور أفكاراً جديدة عما فعلته وما تستطيع فعله. فقطعت الروابط بالتصنيع التقليدي، وعملت روابط جديدة مع الأفكار الحديثة عن المساحة وعن تصميم بيئات العمل.

يمكن أن تتبع الشركات في ظروف مختلفة طرقاً مختلفة كلياً لدخول العملية الإبداعية وفي أثناء القيام بها. لكن عاجلاً أم آجلاً، ستحتاج كل شركة إلى قطع الروابط وعملها.

إن قصة ستيلكيس هي مثال محدد للإمكانية التي يحملها الإبداع للتحوّل الإيجابي. وسنعمل الآن خطوة بخطوة عبر العناصر المكوّنة لقطع الروابط وعملها بحيث يمكن لشركات أخرى أن تستخدم هذه الآليّة المهمة.

تبني الشركات خرائط ذهنية مفهومة وغير مفهومة لعلاقاتها وأسواقها واهتماماتها الاجتماعية أو السياسية، وكل ما يتعلق بممارسة عملها. تفيد الخرائط في تنظيم عالم الشركة ومنع المعلومات الدخيلة المشوّشة. إنها تسمح للشركة بالعمل بفاعلية وبتوقع نتائج العمل بدقة. إلا أنها أيضاً تعمي الشركات عن الإمكانيات الأخرى، وعن الإشارات إلى أن العالم خارج الخريطة ربما يكون في تغير، وأن الخريطة نفسها ربما تفقد الدقة.

اكتشفت شركة ستيلكيس أن السوق لم يعد يريد شراء الأثاث فقط. كان الزبائن بحاجة إلى حل بيئي كامل. كانت الشركة تعمل بخريطة عمل قد أصبحت قديمة الطراز. وحين صنعت شركة نابستر آلية ليتشارك أفرادها الموسيقى بلا مقابل، أصيبت صناعة الموسيقى بصدمة. ولما كانت لم تستخدم خريطة عقلية سوى سلسلة توزيع التجزئة القائمة على العرض والطلب، فإن الصناعة كانت مرتبكة ولم تعرف كيف تستجيب على نحو فاعل لنموذج التجارة من شخص إلى آخر، حتى بعد أن اختفت نابستر نفسها من الصورة.

عندما تنهار خريطة معروفة، أو عندما تتخلى شركة ما عن الخريطة، يصبح هناك شك كبير حيث تتوقف الروابط القديمة وتتكوّن روابط جديدة. وكلما كانت حياة الشركة أكثر اعتماداً على دقة خريطتها، وعلى فاعلية روابطها القديمة، كان كسر تلك الروابط

أكثر إزعاجاً. لكن يمكن تدبر أمر الكسر والمرور بعده إلى الروابط الجديدة على نحو آمن، إن لم يكن دوماً على نحو مريح، عبر أداء مجموعة من عدة أعمال رئيسة.

تكمن مفاتيح التبني الناجح للتحدي وفرصة قطع روابط المؤسسة وعملها في تشجيع الخلاف والمخاطرة، وفي تشجيع التنوّع، وفي تنظيم المجموعات لاستغلال الدافع الداخلي، وفي تشجيع جريان تدفق المعلومات في المؤسسة.

تشجيع الخلاف في الأفكار

إن الخلاف كنز غني ولكن دقيق علينا أن نستخرجه. يمكن أن يكون الخلاف بين الأفكار ووجهات النظر المختلفة مفيداً في قطع الروابط القائمة وإنتاج مادة جديدة للروابط الجديدة لحلول جديدة مفيدة. تشجع المنظمات المبدعة قدراً من الخلاف الداخلي تحديداً، لأن هذا الخلاف يمكن أن يتحدّى ويحطّم طرق التفكير المغروسة ويشجّع الأفكار الجديدة[3].

لكن الخلاف يمكن أن يزيد من مستوى المخاوف بسهولة، ويُقلل من الدافع، ويوقف عمل الروابط، ويشوش التقويم، ويضرّ المناخ، بالرغم من أنه يساعد في قطع الروابط. وبسبب الطريقة التي يحدث بها الخلاف، يشعر به الناس كخلاف شخصي أكثر من كونه خلافاً في الأفكار. هناك بعض الإرشادات لزيادة إمكانية الحصول على الفائدة دون إزعاجات. أولها، العناية بأن تفهم الأطراف المشاركة هدف الخلاف.

فالأطراف في خلاف منتج بحاجة إلى الإيمان بأن الهدف هو إيجاد فكرة أفضل معاً. وهذا يعني التغلب على طريقة ربح - خسارة يتم فيها الجدال في طائرة «فكرتنا جيدة وفكرتكم خاطئة، أحتاج للدفاع عن فكرتنا وعن نفسي»[4].

غالباً ما يظهر الجانب السلبي للخلاف حول التقويم الذي يبدو تقويماً للشخصية، مثل «أنت مخطئ لأن فكرتك خاطئة». يصف جورج برينس، مؤسس شركة سينيكتكس، قانون الانتقام بالتجاهل الناتج عن هذه القفزة التي غالباً ما تكون غير مقصودة من الفكرة إلى الشخص. «إذا تم تجاهلي كشخص، سأنتقم، على نحو ما، في وقت ما- ربما لا يكون ذلك مقصوداً، لكنني سأنتقم. لذا، إذا نظرت إلى الخلاف، والتقويم، كتجاهل لي،

سيكون جزء من طاقتي الإبداعية موجه إلى إيجاد طريقة مقبولة اجتماعياً للانتقام»[5]. إن قانون الانتقام بالتجاهل لا يفيد الإبداع.

يمكن تحقيق الهدف المنتج جزئياً عن طريق تحديد من سيحل المشكلة لتقويمهم، وتقديم الإرشاد لمزيد من العمل من الزملاء الآخرين في الجهد الإبداعي. يمكن اختيار قائد للخلاف من قبل المجموعة ليركز بإنصاف على أي عناصر مفقودة في تفكير المجموعة كلها، بدلاً من أشخاص يتطوّعون وهم مستعدّون للدفاع عن الشيطان لكي يدعموا فكرتهم ببساطة. ونحن لا نوصي بالخلاف لمجرد الخلاف. شجّع المشاركين على فضول مضاعف: بشأن الأخطاء المحتملة في فكرة ما، وبشأن طرق التعامل مع الأخطاء.

إن فصل الخلاف في الأفكار عن الخلاف الشخصي هو في جزء منه مسألة هدف. وهو أيضاً عمل لغوي. أبقِ لغة النقاش متصلة بالفكرة، لا بالناس. فاللغة الشخصية –«فكرتك لن تنجح لأن..»– تُفهم كرفض للشخص، ورفض للفكرة، وتنشئ رد فعل دفاعي.

من الصعب فصل الخلاف في الأفكار كما في عبارة «هذه الفكرة لن تنجح»، عن الخلاف الشخصي عندما يحدث الخلاف بين مستويات مختلفة في سلسلة هرمية. خوفاً من ضياع السمعة أو المنصب، يميل المرؤوسون إلى كبت اختلافهم في الرأي مع شخص أعلى رتبة، ومع أن هذه الممارسة تشجع على اتخاذ القرارات بالإجماع، إلا أنها تقتل البحث الإبداعي. يمكن للمديرين الحساسين من ذلك أن يتعلموا كيف يشجّعوا على مشاركة المرؤوسين القوية في الخلاف المنتج.

نجح كونراد بولاس، مدير تطوير المنتجات في شركة AT&T، في إبقاء الجميع مشاركين على نحو منتج في الخلاف في وقت أصبحت فيه أحد المطوّرين لديه

> متحمسةً بشأن فكرة منتج أسميناها «خطة لاستدعاء منقذ في أي ساعة». كان كبار الموظفين يبعثرون الفكرة، لكنها لم تكن تريد أن تدعها تضيع. كنت أنا وهي نحضر إلى المكتب يوم السبت ونتناقش حول الفكرة طوال اليوم. كنت أتولى الدفاع عن الشركة، وكان كل منا يحاول أن يثبت خطأ الآخر. كان عمل اليوم ينتج وجهة نظر لم يفكر فيها أي منا من قبل. ذهبت معها لأعود بالفكرة المثبتة إلى الشركة، وفي هذا

الوقت كانت مقبولة. لا ينجح هذا النوع من النقاش الذي قمنا به في ذلك اليوم إلا إذا استطاع كلينا الشعور بأنه غير مهدّد، وإذا كنا راغبين في التغيير إن لزم الأمر[6].

تشرح مورين آركل، نائبة الرئيس في خطة شركة تافتس للرعاية الصحية، كيف تُنشأ الشركة فِرَقاً مستقلة -مسؤولة عن النتائج، ولكنها مستقلة في فكرها وعملها- للتعامل مع تحديات السلسلة الهرمية:

نحن حذرون جداً بشأن كيفية عمل هذه الفرق. إذا قال شخص رفيع المستوى شيئاً بقوة، يشعر الناس أن عليهم ألا يخالفوه. فيلزمون الصمت أو يوافقون، ونفقد الغنى المحتمل لإسهاماتهم. في نموذجنا نأخذ قسماً متقاطعاً من الناس، لنقل: «ها هو الوضع، نحتاج إلى حل»، وبعد ذلك لنجعلهم يعملون على حلّه بالطريقة التي يريدون. نحن لا ندير التفاصيل. نحن عادة نعطي الناس توجيهاً وجدول أعمال فارغ. وهم ليسوا بحاجة إلى العودة للحصول على إذن، وبإمكانهم تنفيذ النتائج وفق ما يرونه مناسباً. هذا يعطي الفريق قوة وثقة ليخرج بأفضل حل ممكن[7].

التشجيع على المخاطرة

إن الشركات التي تشجع على المخاطرة تزيد احتمال أن يخاطر موظفوها بالفعل بقطع الروابط وعملها ومن ثم يحققون العمل الحاسم للعملية الإبداعية. لحسن الحظ، فإن المخاطرة القصيرة المدى التي تنطوي عليها الافتراضات الجريئة وقطع الروابط تقلل من المخاطرة الأخطر والأبعد مدىً للاعتماد على افتراضات قديمة. عندما يخاطر الموظفون بتحدي ما يمكن أن يكون افتراضاً مقدساً للشركة، فإنهم يزيلون الغمامات عن نظرة الشركة لعالمها. وإذا تبين أن الافتراض المقدس خاطئ، فإن الموظفين يكونون في وضع يسمح لهم بإنتاج أفكار جديدة ستعيد توجيه الشركة قبل أن تصبح في مشكلة عويصة. الفكرة هي أنك إذا أغلقت ما يبدو حلاً فيه مخاطرة كبيرة لمشكلة ما، إذا خفت كثيراً في أثناء تحدي افتراضات مألوفة ووضع مسار عمل بديل، فإنك دون قصد تغلق باب المخاطرة في نقطة لا تكون فيها المخاطرة الفعلية قليلة فقط، وإنما ضرورية أيضاً للبقاء على المدى البعيد.

يمكن أن تكون نماذج تقدير المخاطرة المعقدة مفيدة جداً في نقطة القرار لتنفيذ الحلول المهمة. ونحتاج إلى الحذر بحيث لا نستخدمها مبكراً جداً، وألا نستخدمها لغربلة تجارب مبدعة لا تهدّد المؤسسة، بالرغم من أن فيها مخاطرة من وجهة نظر تنبؤية.

إن أي عمل يحمل مخاطرة النتائج غير المؤكدة. لا ينطوي أي عمل على الإطلاق على خطر الموت من الفوضى، المخاطرة هي حقيقة الحياة. ويعني تقبل المخاطرة في مراحل مبكرة من العملية الإبداعية، تحديداً في قطع الروابط وعملها، إدارة المخاطر بأكثر الطرق إنتاجية.

يختلف احتمال الأفراد للمخاطرة ولأنواع مختلفة من المخاطر. فربما يشعر بعض أفراد فريق مشارك في الابتكار بالارتياح لتأجيل الإجابات والحلول، ويتركون أنفسهم منفتحين وسلسين إلى أن تتجمع معظم القطع. وبعض الأعضاء قد يصبحون قلقين على نحو متزايد ويمارسون الضغط للوصول إلى قرار. لن يلزم إلا تعليقات قليلة مثل: «لم يفعل أحد هذا من قبل» و«المدير سيكره هذا» و«هيا، ما الذي تريد أن تصل إليه» لنشر القلق في مجموعة وإنشاء المزيد من المعارضة للتفكير التجريبي، ودعم الأفكار التي نجحت في السابق.

غالباً ما يثير ضغط الوقت والخوف من إضاعته هذا النوع من القلق، ويدفع المديرين إلى إيقاف الجهد المبدع قبل الأوان. فقطع الروابط القديمة وعمل روابط جديدة يستغرق وقتاً؛ وهناك أهمية كبيرة لقبول المخاطرة وإتاحة الوقت في تنفيذ الآلية بنجاح، للاستمرار على نحو فاعل في العملية الإبداعية للوصول إلى أفكار مفيدة.

تحدث التسويات لمصلحة القرارات السريعة والإجابات الآمنة أكثر ما تحدث في السلاسل الهرمية الكبيرة، والبيئات ذات المنافسة الكبيرة التي يمكن فيها عدّ أخذ الوقت للتفكير بروية أو بإبداع أكبر مخاطرة على الإطلاق. وقد واجه هايكو لوتز، مدير المصرف الإقليمي الذي ناقشنا تكهنه الإستراتيجي في الفصلين الأول والثاني، صعوبةً في فتح محادثة غير موجهة مع الزملاء حول عملهم. «كان علينا أن نرغم أنفسنا على أخذ الوقت للجلوس في الغرفة ليوم أو يومين للبحث عن إمكانيات جديدة للمستقبل». كان لوتز مكلفاً بالمساعدة على جعل زملائه يقومون بالمخاطرة الأقل بقضاء الوقت في التفكير الإستراتيجي.

بالرغم من الحاجة إلى إتاحة مقدار كامل من الوقت لأفضل الروابط، يمكن أحياناً عمل أفضل الروابط وإنتاج الفكرة الصحيحة بسرعة. في الوضع الذي يمكن فيه أن يعيق التأجيل البيروقراطي التنفيذ، يمكن أن يكون العمل بسرعة مناسباً لقطع الروابط وعملها ومتابعة العملية الإبداعية لتنفيذ الفكرة اللازمة.

قالت ماري ماك كيني، حين كانت موظفة في مصرف نيويورك: «أحياناً يكون التعامل مع البيروقراطية وانتظار الموافقات هو الخطر الحقيقي». حقق مديرها السابق استجابة إبداعية ناجحة لوضع سريع التغير كانت ستفشل لو تركت لعملية الموافقة العادية:

كانت منتجات الاستثمار هي الجزء الحيوي في حلولنا المالية، حيث تربط خدمات الإنفاق والجمع معاً. وقد كان تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات المميزة ضريبياً، وذات العائد الكبير أمراً حاسماً لنكون قادرين على جذب الودائع، مما أدى على نحو طبيعي إلى قدرتنا على بيع منتجات المدفوعات الخاصة بنا. كان بعض من منافسينا يقدمون منتجات استثمار بمعدلات فائدة أعلى وميزات أفضل. لم تستطع مجموعتنا الداخلية الاستجابة في الوقت المناسب بتطوير منتجات جديدة. أجرى زميل لي البحث اللازم لتحديد مجموعة من منتجات استثمار الطرف الثالث التي تفيدنا على نحو تنافسي في السوق، واقترح ضم تلك المنتجات إلى حلولنا. كان هذا العرض مداناً سياسياً، حيث إن منتجاتنا ستنافس مباشرة منتجات نقدّمها نحن، وأحرج بعض مديري الإنتاج الداخليين لدينا. كنت مستعداً للتأجيل أو عدم اتخاذ قرار، لكنني فوجئت مفاجأة سارة حين وافق مديري على الفكرة فوراً، بالرغم من التهديدات السياسية. جمعنا العرض كله في ستة أسابيع وانتهينا بزيادة عوائد عملنا المالي بما يزيد على 200 بالمئة في أثناء ستة أشهر. أنشأنا أعمالاً مع الزبائن الموجودين، الذين وجدوا شراء منتجات الجمع والدفع من مصرفنا جذابة الآن، لأننا كنا نستطيع أن نقدم لهم عائدات استثمارية جذابة على الودائع، واشترينا لأنفسنا الوقت لتطوير منتجاتنا عن طريق استخدام ميزة المنافسة بإبداع. كان الأمر ربح - ربح للجميع بالفعل[8].

إلا أن الوقت ربما يعمل أيضاً على تثبيط المخاطرة بقطع الروابط القائمة وإيجاد روابط جديدة مفيدة. والإبداع أصلاً يعتمد على تبني المخاطرة.

دورياً، حتى في الشركات التي تُقدّر قيمة المخاطرة، فإن التهديدات للمخاطرة تبرز نتيجة ضغط ظروف الأسواق الأكبر. وعلى الشركة أن تحاول مواجهة هذه التهديدات بإصرار كما تقاوم المخاوف المعتادة من الزمن. فبحسب جورج بيرموديز، نائب رئيس التجارة الإلكترونية في مصرف سيتي بنك، في بداية تسعينيات القرن العشرين «واجه مصرف سيتي بنك وضعاً مالياً صعباً، وانخفض مستوى المخاطرة، وكنتيجة لذلك تدنى مستوى الإبداع. ولكننا كنا نعلم أن علينا أن نبقى مبدعين. إذا تحوّلنا إلى سلعة وتمت منافستنا على أساس السعر فسنصبح بالين»[9]. في هذه الحالة، واجهت الشركة تهديدات المخاطرة عن طريق الحساب ونشر المخاطرة.

يقول سام بورينستاين، رئيس الابتكار في قسم التجارة الإلكترونية في سيتي بنك: إن المصرف قد أصبح اليوم لا مركزياً، بحيث لا يمكن لأي موقع من مواقع اتخاذ القرار «أن يؤثر في الجميع» على نحو كافٍ لتسبب ضرراً لا يمكن إصلاحه. وقال أيضاً: إن المصرف كان يستخدم النماذج الرياضية لتحسين فهم المخاطرة المرتبطة بالمشروعات الإبداعية والتنبؤ بها. وهذه التغييرات تقدم هامش أمان من جهة، وتسمح من جهة أخرى للأقسام كل على حدة بتشجيع المخاطرة بحرّية أكبر[10].

التشجيع على التنوّع

يقدّم التنوّع اتساعاً في النظرة إلى مهام تحديد الافتراضات التي مضى عليها زمن طويل وانتقادها وتحديد الإمكانيات الجديدة. عَدَّ مؤسسو شركة سينكتكس التنوعَ في التفكير أمراً مهماً إلى درجة أنهم ركّبوا اسم الشركة من كلمات يونانية قديمة تعني «جمع العناصر المتنوعة معاً».

الاختيار للحصول على التنوّع في المجموعات

عندما يتم تركيب الفرق بقصد أن تضم تنوعاً في وجهات النظر، فإن الفِرَق تكسب من حيث عدد وتنوع الزوايا التي يمكن تقدير المشكلة منها. سيكون للخلاف المنتج بين المجموعات مجالاً من الغنى يعزز الأفكار التي تنتجها المجموعة.

تحرص إحدى شركات التصميم الموجهة نحو شبكة الإنترنت على مشاركة ممثلين من أقسام الإبداع والتقانة والإستراتيجيات في جميع القرارات. تعلم الشركة أن كلاً من هذه الوظائف تستخدم معايير مختلفة، وتعتقد أن أخذ جميع المعايير بالحسبان سيقدّم منتجاً أفضل.

بل إن يونيفرسال ستوديوز تذهب أعمق من ذلك، حيث تميز بين أنواع التفكير الإبداعي، وتطلب مشاركة أشخاص من كل نوع من الأنواع في كل مشروع. كما يشرح فيل هيتيما، نائب الرئيس السابق:

> هناك أنواع ثلاثة من المفكرين المبدعين. هناك الأشخاص ذوي الفكرة الجيدة، الذين ينظرون إلى مشكلة ما ويعودون بحل لها. وهناك الأشخاص التأمليون، الذين يرون الروابط ويفهمون كيف يمكن أن ينطبق العمل على المشكلة الأولى على مشكلة أخرى. وهناك الأشخاص الذين يستطيعون تحويل أنظمة وعوالم كاملة إلى مفاهيم في أذهانهم. وهنا نحن بحاجة إلى هذه الأنواع الثلاثة لنحصل على إنتاجات جيدة[11].

يمكن جمع أشخاص ذوي خبرات متنوعة أيضاً لهدف محدّد لمشروع واحد. كان أحد المصارف يجمع أحياناً العاملين الفنيين ومديري الإنتاج ومختصّي التسويق لإيجاد منتجات جديدة.

وفي إحدى المناسبات، لم يقدّم هذا التجمع لعاملين متنوعين، يعملون على أجهزة حاسوب ممتازة منتجات جديدة فقط، وإنما أتى بطريقة جديدة لإنشاء وإعادة إنشاء الشراكات العالمية حول كسر الفرص. ودفع هذا الفريق إلى تأليف وحدة مختصة بمجال آخر لتطويره، علاقة تجريبية أعمق مع مصنّع كبير للسيارات، حيث كان فيها المصرف والمصنع قادرَين على تحليل جميع الأمور المالية، مما مكّن المصرف أن يكون شريكاً استشارياً أفضل. كان الأعضاء الدائمون الوحيدون في هذا الجهد هم مديرو الإنتاج؛ في حين كان الباقون جميعاً يضيفون خبراتهم ووجهات نظرهم إلى عملية الابتكار ثم يغادرون.

تعزيز الذكاء المتنوع

لكي تعيّن الشركة مجموعات متنوعة يجب أن يكون لديها تنوعاً في الموظفين وأنواع التفكير. وتفتقر كثير من الشركات إلى هذا التنوع.

وضع هاورد غاردنر، مدير مشروع الصفر في جامعة هارفارد لدراسة الإمكانيات البشرية، نظرية مفادها أن هناك ثمانية أنواع أساسية للذكاء لكن اثنين منها فقط -الذكاء اللغوي والذكاء المنطقي/ الرياضي- يحظيان باحترام في المدارس أو في الأعمال[12]. نتيجة لذلك، تقوم بعض الشركات التي تعترف بهذا النقص في التنوع بتوظيف أشخاص كالشاعر ديفيد وايت، والموسيقي وقائد الأوركسترا بِن زاندر، وكثير من الفنانين البصريين لقدرتهم على تحفيز الحواس المختلفة ووجهات النظر الجديدة عن الافتراضات القديمة، أو أفكار جديدة على نحو كامل.

توظف إحدى شركات الاستشارات على شبكة الإنترنت فنانين بدوام كامل في جميع مراحل عملها. ويعلق مدير الشركة المبدع قائلاً: «نحن نوظف كثيراً من الأشخاص ذوي الخلفية الفنية الجيدة. فالفن يعلّمك كيف تنظر وكيف تستخرج المعاني مما تنظر إليه. تستطيع أن ترى شجرة من تسع وجهات نظر مختلفة. يُترجَم هذا النوع من الرؤية في العمل مباشرة. إنه يعطيك القدرة على أن ترى ما يمكن أن يكون بدلاً مما هو موجود».

أما روبرت شانك، مدير معهد العلوم التعليمية في جامعة نورثوسترن، فيرثي النظامَ التعليمي أيضاً. «لكي تنجح في هذه البيئة المقيدة بالتقاليد [البيئة التعليمية] لست بحاجة إلى أن تكون ذكياً؛ أنت بحاجة فقط إلى أن تدرس بجد. لكن بكسر القواعد تصبح أكثر ذكاءً، وهذا ما يُغضب المعلّمين»[13].

بالرغم من أن التعليم يبدأ الآن بمعالجة الانتقادات التي ذكرها غاردنر وشانك، فقد حصل الضرر لكثير من الناس في أمريكا المتحدة اليوم. ويعدّ التدريب في مكان العمل حلاً لمعظم هؤلاء الناس. فالتدريب الذي يمكّن الناس في مجال الأعمال من تحدي المعرفة المؤكدة، والترحيب بالأفكار الجديدة بعقل منفتح، ومن التفكير بطريقة تفكيرهم، هو

هدية لهم. ففي شركة فريتو لاي، أنتج الموظفون الذين تلقوا التدريب على الإبداع أفكاراً أدّت إلى خفض التكاليف نحو 100 مليون دولار في أربع سنوات[14]. أما في شركة سيسكو، فقد زاد الموظفون الذين شاركوا في التدريب على الإبداع من مبيعاتهم بنسبة وصلت إلى ما بين 25 إلى 30 بالمئة[15].

تقدّم بعض الشركات التدريب الإبداعي على نحو واسع لجميع العاملين فيها، في حين تركز شركات أخرى على مجموعات عمل محددة. كان لوسيان فرولينغ، أحد المديرين في سيتي بنك، يرسل موظفيه الجدد، في كل منصب ينتقل إليه، للتدريب على حل المشكلات الإبداعي، لأن ذلك «يساعد المجموعة دائماً على العمل معاً بطريقة أكثر سلاسة وفاعلية»[16]. ووجد بات ونك في مصانع جيمس ريفر أن دورات الإبداع جعلت المهندسين لديه أكثر استعداداً للمخاطرة بعرض «أفكار غير مكتملة»، تبيّن أن كثيراً منها كانت تستحق البحث والتطوير[17].

التنوع على مستوى القيادة

دون التنوع في تفكير ووجهات نظر القادة، يقل احتمال تعيين الشركة لموظفين مبدعين، وأن تتبنى الخلاف الأساسي في قطع الروابط وعملها، ويكون من المحتمل جداً أن تفتقر إلى مجال الرؤية اللازم للاستفادة المثلى من أي إبداع تستطيع تحفيزه. ومع ذلك، فإن القيادة عادة هي أقل المجموعات تنوعاً في الشركات. باستخدام صورة مايرز-بريغز- وهي نموذج للشخصية يصنف الناس بناء على كيفية معالجتهم للمعلومات، واتخاذهم للقرارات، وتوجيه طاقاتهم، وتنظيم حياتهم- قام ستيف لايكتمان بدراسة كبار القادة في خطة تافتس للرعاية الصحية. ووجد أنهم على نحو رئيس:

> من نوعي الحساسين، والذين يصدرون الأحكام، وهما نوعان غالباً ما نجدهما في الإدارة العليا. لم يكن لدينا إلا قليل من الطباع المطابقة للمبتكرين، ولم يكن هناك أحد من النوع المغامر. كانت ثقافة القيادة عندنا تميل إلى جعل الأشخاص الذين يفضلون أشياء أخرى غير القواعد غير مريحين. وقد عالجنا ذلك الآن. وقد ساعد المديرون

الذين أحضرناهم إلى فريقنا القيادي في توسيع نظرتنا وموازنتها. ونتيجة لذلك، تحسّنت قدرة مجموعة القسيادة لدينا على التفكير بإبداع على نحو كبير[18].

كان القادة في شركة أمريكية للاستشارات الإستراتيجية قلقون أيضاً بشأن التنوع. وفي أحد برامج التدريب الإبداعي، كان القادة يناقشون العوائق التي تمنع التفكير الإبداعي على مستوى الشركة حين علّق أحد القادة قائلاً: «نحن نشجّع الأشخاص الذين يعملون مثلنا». ساد الصمت حين فهموا التعليق. كان الأعضاء الستة الكبار في الشركة، الذين قاموا بإنشائها، مبادرين ومغامرين، لكنهم كانوا متشابهين جداً بطرق كثيرة. ودون أن يقصدوا قاموا بتأسيس شركة كان للجميع فيهم خلفيات مشابهة لخلفياتهم ويتصرفون مثلهم. لذا، كانت الشركة تفتقر إلى التنوع الذي يعطي الغنى والمدى لقطع الروابط وعملها.

أما المستوى الذي يأتي تحت هذا المستوى في الشركة الاستشارية فقد كان يتألف من أشخاص أذكياء جداً لاحظوا تصرفات الأشخاص ذوي المنصب والسلطة العليا، فركزوا على تلك التصرفات في أنفسهم على حساب أساليب التعبير الفردية. وهكذا فقد عزز القادة هذا التشابه دون قصد عن طريق تشجيع الأشخاص ذوي الأفكار والمواهب والآراء المألوفة والمريحة لهم.

سعى القادة إلى التدريب الإبداعي لأنه، كما ذكر أحد المؤسسين: «أصبح الوضع مملاً جداً هنا. إذا لم نستغلّ الفرص الموجودة في المؤسسة، فكيف يمكن أن نقترح على زبائننا أي شيء جديد فعلاً؟» إن الاتجاه نحو التشابه، الذي يبديه كثير من فرق القيادة دون أن يعلموا، يضع الشركة في خطر النظرة الضيقة في أكثر مكان يصعُب على الشركة تحمّل ذلك فيه – وهو القمة.

من الجدير بالملاحظة أن التنوع يمكن أيضاً أن يمثّل خطراً. فحين يأتي التنوع على مستوى القيادة دون فهم عميق ومشترك للهدف والقيم الأساسية للشركة، فإنه يُبطئ اتخاذ القرارات ويُضعف التعاون. أما التنوع الملتزم بخدمة الشركة فإنه سينتج انسجاماً إبداعياً وظيفياً.

تنظيم دافع ذاتي

تعمل المجموعات بإبداع أكثر حين يكون لديها دافع ذاتي، شأنها في ذلك شأن الأفراد. وسنبحث هنا كيفية تنظيم المجموعات على نحو خاص للاستفادة من ميزات الدافع الذاتي.

الائتلافات

حين يُنظم الناس أنفسهم طوعاً لحل مشكلةٍ ما أو لإدراك فكرة جديدة، فإنهم يُؤلفون ما يسمى ائتلافاً. وفي الائتلاف يُقدّم كل عضو طاقته وحماسته وإبداعه للقيام بالمهمة. وحين يشارك أعضاء الائتلاف في تأليفه، ويسعون إلى تحقيق هدفه لا لأنهم مكلّفون بذلك وإنما بإرادتهم، فإنهم يملكون درجةً من الدافع الذاتي نادراً ما تتحقق، بالإضافة إلى الحرية لتحدّي الافتراضات، التي يمكن أن تُقدّم الالتزام الضروري لإيجاد روابط جديدة جريئة.

ربما تفتقد الائتلافات في البداية إلى الموارد أو السلطة لكونها طوعية وفي الغالب مخصّصة لغرض معين. لكن حسنات الائتلاف عادة ما تفوق هذا العائق. يمكن أن تتغير علاقات وبُنى الائتلاف بمرونة بحسب الظروف، وتسمح للأعضاء بالإسهام بحرّية حيثما كانت المواهب والرغبات أقوى. والدافع الذاتي ذو الإرادة الحرة يدعم الأعضاء عند الإخفاقات على طريق إنتاج واختيار وتنفيذ الأفكار الصحيحة.

جمعت ماري سوناك، مديرة تطوير المنتجات الجديدة في شركة 3M، ائتلافاً بعد أن أثار حماستها بحث قام به د. إريك فون هيبل في MIT. كان فون هيبل قد وجد أن العمل مع ما سمّاه «المستخدمين المتقدمين» -وهم الأشخاص الذين يملكون معرفة وخبرة متقدمة لا يشاركهم فيها إلا من هم في موقعهم- يمكن أن يزيد عدد أفكار المنتجات الجديدة ونجاحها. استخدمت سوناك دعم فون هيبل، ثم طلبت من المديرين والعلماء في شركة 3M المشاركة في دراسة ظاهرة المستخدم المتقدم. في البداية، لم يكن لديها السلطة لجمع مبادرة رسمية، لكن سماح الشركة بنسبة 15 بالمئة من الوقت للبحث

الشخصي، جعلها هي وغيرها من المهتمّين يبحثون سبيلاً يمكن أن يكون مثمراً لم يكن جزءاً من محاولات الشركة الرسمية[19].

الغطاء الجراحي هو النسيج، الورقي غالباً، الذي يلصق على الجلد حول الجرح في أثناء العملية الجراحية ليبقى الجرح معقماً. وقد شعر العلماء والمديرون الذين يعملون في الأغطية الجراحية في شركة 3M بحاجة لأفكار إنتاج جديدة، وإمكانية لإيجاد أفكار جديدة في فكرة المستخدم المتقدم. فانضمّوا إلى ائتلاف سوناك، وفي المرحلة المتعلقة ببحث المعلومات حول المبادرة، قاموا بزيارة عيادات طبية في عدد من الدول النامية، بحثاً عن الاحتياجات المتعلقة بخطهم الإنتاجي.

وفي إحدى العيادات، لاحظ أعضاء الائتلاف أن الأطباء لم يكونوا يستخدمون أياً من مواد التغطية الجراحية الحديثة. وحين سألوا عن السبب أجاب الأطباء أن العيادة لا تستطيع دفع ثمنها. كانت الالتهابات الناتجة عند المرضى أو العاملين تعالَج باستخدام الأدوية المضادة للالتهاب، التي كانت رخيصة لكنها فقدت فاعليتها حيث أصبحت الجراثيم مقاومة لها.

قرّر الائتلاف البحث عن تقنيات لإنتاج أغطية جراحية مضادة للالتهاب أرخص كثيراً تكون الدول النامية قادرة على دفع ثمنها. وبروح بحث فون هيبل، بدأ الفريق بالبحث فيما قد يكون مواضع مبتكرة عن أشخاص كانوا يتعاملون مع جوانب مختلفة لهذه المشكلة. فبحثوا في المشافي البيطرية، التي يجب أن تكون فيها التكاليف منخفضة، وحيث لا يوجد تعقيم للحالات أو المرضى. فليس بالضرورة أن تكون الطريقة التي يحافظ بها الأطباء البيطريون على تعقيم الجروح دون تكاليف عالية هي طريقة طبّية، لذا، ربما يثبت أن الأطباء البيطريين مستخدمون متقدمون في سياق احتياجات الدول النامية. وتحدث الائتلاف إلى فناني المكياج المحترفين، الذين يحتاجون أحياناً إلى وضع مواد مختلفة على بشرة زبائنهم دون أن تسبب التهيج والالتهاب. وقد كان هؤلاء أيضاً مستخدمين متقدمين محتمَلين، فهم أشخاص يعملون في مجال يمكن أن يقدم حلاً لمشكلة خارج مجالهم.

والذي حدث، أن كلاً من الأطباء البيطريين وفناني التجميل أثبتوا أنهم مستخدمون متقدمون في مجال التغطية الجراحية. حيث كان لدى كل منهم حلول بديلة مؤقتة لاحتياجاتهم المحددة في تعريض البشرة للالتهاب ومنع الالتهاب. وبالعمل مباشرة مع المستخدمين المتقدمين، وتعديل حلولهم البديلة المؤقتة، ركب ائتلاف سوناك نظاماً من مواد التغطية الجراحية الجديدة والعملية والرخيصة للاستخدام الطبّي في الدول النامية. «لدينا ثمانية أقسام تقوم بهذا النوع من أبحاث المستخدم المتقدم الآن،» تقول سوناك.

بالرغم من أن مفهوم المستخدم المتقدم يبدو كسبب للنجاح هنا، إلا أن الطبيعة غير الرسمية للائتلاف الأصلي الذي ألفته سوناك مسؤولة جزئياً عن نجاح هذه الطريقة. وكما تقول سوناك: «لا يعمل الأشخاص المبدعون جداً دائماً على نحو جيد في فرق منظمة. إنهم ينظرون إلى الفرق كمضيعة للوقت، وينظرون إلى الحركة لتأليف الفرق على أنها موضة. إنهم حذرون من فقدان إبداعهم الفردي». يدفع الدافع الذاتي ما نسميه الائتلافات ويدفعها عادة إلى نتائج ناجحة.

الفرق

غالباً ما تؤلف الشركات الفرق حين تريد معالجة المشكلات أو البحث عن الفرص. يتم تخصيص الموارد، وتحديد إجراءات إعداد التقارير، واختيار أعضاء الفريق لنقاط القوة التي لديهم أو لسهولة الحصول عليهم. لكل شخص دور وعمل لتحقيق هدف المشروع. وهناك فاعلية في هذا كله. لكن العلاقات الرسمية يمكن أن تمنع المرونة؛ ويمكن أن يكون من الصعب إصلاح التوافق في المواهب أو الأسلوب، وقد يشارك الأعضاء الذين يؤمرون بالمشاركة دون أن يكون لديهم دافع ذاتي عميق – وكلا الأمرين يقوّضان الإبداع. إلا أن التوفيق مع سمات الائتلافات الناجحة سيُحسّن بعضاً من سلبيات الفريق المكلّف. أولاً، أشرك كل عضو من أعضاء الفريق منذ البداية في تحديد الأهداف والطريقة لكي تستثمر كل عضو في نجاح الفريق. فحين يشعر الأفراد بملكيتهم لعمل الفريق ومكانهم في ذلك العمل، يزداد التزامهم الشخصي. ثانياً، أعطِ الفريق وقتاً لتصنيف أفضل الطرق

لعملهم معاً. فهذا الوقت ربما يقلل السرعة والمسؤولية في البداية، لكن عندما يتفق الأعضاء فيما بينهم على الأهداف والمواعيد النهائية والأدوار، سيعملون كوحدة أقوى وأكثر فاعلية. غالباً ما يجد الأعضاء كأفراد من المهم على نحو خاص التحكم بكيفية تخصيص وقتهم بين العمل في الفريق وبين الواجبات الأخرى.

يتحدث المجدّفون في سباق التجديف عن سحر «التنظيم»، في اللحظة التي يبدو فيها فجأة أن جميع المجدّفين في القارب يعملون كأنهم شخص واحد. لا أحد يستطيع جعل هذا يحدث، لكنه يحدث غالباً بالفعل حين يريد كل عضو أن يكون من الطاقم، وحين يشتركون في هدف واحد ودرجة من الرغبة، وحين يكونون قد حصلوا على الوقت ليتدربوا مع زملائهم في الطاقم. إن الشركات التي تؤلف فرقها بالعناية نفسها والاهتمام ستعطي هذه الفرق توازناً صحياً بين الدافع الذاتي والدافع الخارجي، وستتاح للفرق الفرصة لتحقيق أعلى درجة من أداء الائتلافات في قطع الروابط وعملها.

جريان المعلومات
التي تدعم الإبداع

إن المفتاح الأخير لقطع الروابط وعملها يعمل كمخفف للاحتكاك وكإطار لكل المفاتيح الأخرى. فالخلاف والمخاطرة والتنوع والتنظيم للدافع الذاتي جميعها تعتمد على نحو أساسي على تدفق المعلومات.

تتمتع الشركات ذات الصحة الإبداعية بقدر من المعلومات المتنوعة التي تجري بحرّية في المنظمة، مما يزيد احتمال التعارض بين المعتقدات والافتراضات والإمكانيات والحقائق الجديدة. وهذه الأنواع من التعارض يمكن أن تؤدي إلى قطع الروابط وعملها وإيجاد أفكار جديدة.

تجمع التقانة باستمرار كمية المعلومات المتوافرة التي عليك إدارتها، لذا، فإنك قد تقاوم على نحو واضح المزيد من المعلومات. في الحقيقة، نحن لا نشجع المزيد. فليست رسالتنا الرئيسة هنا صبّ المزيد من البيانات، وإنما دراسة توافر المعلومات وتنوّعها وتدفقها.

يتطلب الإبداع المنتج عمقاً في المعلومات في المجال ذي الصلة بالإضافة إلى معلومات عن مجالات المعرفة المرتبطة به. هذه المعلومات موجودة سابقاً في كثير من الشركات.

لكننا أيضاً مع التعرّض لمعلومات من مصادر تبدو بعيدة، فيها الفنون. هذه المعلومات لا تحتاج إلى إدارة يومياً. لكنها تفيد كمحفز لقطع الروابط وعملها ضمن مجموعة المعلومات التي في متناولك. إن الحرية التي تمر بها المعلومات عبر مجموعة عمل - والاستعداد لإدخال المحفزات في المعلومات لتشجيع التعارض بين المعتقدات والافتراضات والحقائق- تحدّد إن كانت الافتراضات القديمة ستكسر، والروابط الجديدة ستؤدي إلى أفكار جديدة، وكيف سيحدث ذلك.

استخدام معلومات أكثر وأقل

كانت إحدى شركات النفط تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع خزانات السوائل المختلطة، وهي رواسب من النفط المختلط بالماء تفرض تكاليف إضافية لرفع المزيج إلى السطح، ثم فَصْلِ النفط عن الماء، وأخيراً إعادة الماء إلى الأرض. تساءل أحد المهندسين في المجموعة التي تدرس المشكلة عن فصل الماء عن النفط تحت الأرض بحيث يتم ضخ النفط فقط إلى السطح. كانت تجربة الفصل تحت الأرض قد جرت سابقاً ولم تنجح، ولم تفكر هذه المجموعة في تجريبها ثانية. لكن المجموعة لم تكن قد توصلت إلى طريقة أفضل لحل مشكلتها، لذا فقد جمعت الكيميائيين والفيزيائيين والمهندسين من داخل صناعة النفط ومن خارجها - في مجموعة متنوعة على نحو استثنائي من الخبراء عملت بحرية على مسألة خزانات الآبار المختلطة. قامت خبرات المجموعة معاً بقطع عدد كاف من الافتراضات المعوِّقة ثم عمل روابط مفيدة كافية لتطوير أكثر من عشر تجارب يمكن أن تكون مثمرة في الفصل تحت الأرض.

لم يكن لدى أعضاء المجموعة الأصلية من المهندسين جميع المعلومات التي كانوا بحاجة إليها، لكنهم فهموا أن المعلومات موجودة، لذلك قاموا بإضافتها إلى مواردهم. وحين تم تركيز المعلومات الواردة من مجموعة واسعة من قواعد المعلومات على هذه المشكلة، أنتجت الوسيلة المثالية لقطع الروابط وعملها.

في الظروف الصحيحة، يمكن لتقديم معلومات في مجال المشكلة مع قدر كبير من المعلومات الإضافية -المتنوعة وذات الصلة ولكن لا المعلومات الموجودة- أن يخدم الإبداع بقوة. وفي المقابل، في ظروف أخرى، يمكن أن تؤدي معالجة المعلومات الموجودة لدينا، التي تحدد المشكلة، ببراعة إلى قطع الروابط وعملها التي ستحل المشكلة بنجاح.

طُلِب من أحد المستشارين مساعدة شركة غذائية في إيجاد مداخل فريدة في نوعها لفئة من المنتجات المعروفة منذ وقت طويل والبطيئة التغير، فقام بجمع معلومات مسهبة ولكن ذات صلة من مجموعات الباحثين والمستهلكين. قام المستشار مع مجموعة صغيرة من الشركة الغذائية بتقسيم هذه المعلومات إلى مئات من نقاط البيانات القائمة بذاتها، ثم تناقشت المجموعة وحللت وقامت بعمل تشبيهات واستعارات وحبكات قصص ممكنة، وأعادت جمع البيانات إلى أن اندمجت النقاط على نحو طبيعي في ثلاث عشرة رؤية أساسية حول السلوك الغذائي للمستهلك، وكانت بعض هذه الأفكار جديدة وواعدة على نحو خاص. وبعد ذلك قامت مجموعة أكبر من الشركة بالتركيز على هذه الرؤى القليلة، وطوّرت أربعين فكرة جديدة كلّياً لفئة من الأفكار الغذائية ظنّ معظم من في الشركة أنها كانت قد أخذت مجراها الطبيعي.

في هذه الحالة كانت كمية المعلومات ومداها كافيان. كان على المجموعات المبدعة أن ترى المعلومات بضوء جديد ومن زوايا مختلفة لكي تعمل روابط جديدة لأفكار غذائية جديدة. لذا أصبحت الافتراضات المعوِّقة والإمكانيات الجديدة ضمن المعلومات واضحة.

يمكن للمعلومات المضافة واستخدام المعلومات الموجودة أن يساعد في قطع الروابط وعملها. ويمكن لغياب المعلومات أن يساعد أيضاً. فحين سألت ابنة إدوين لاند، البالغة من العمر ثلاث سنوات، لماذا لا تستطيع أن ترى الصورة بعد التقاطها مباشرة، أخذ سؤالها بجدّية[20]. وبحث عن طرق ليربط فكرتها بفهمه للكيمياء، وهكذا اخترع عملية التصوير الفورية بآلة تصوير البولارويد. لو كان لدى ابنة لاند فهماً سطحياً للصورة، أو أقل ما يمكن من المعروف عن كيمياء الصورة، ربما لم تكن حتى لتتخيل سؤالها الذي يقطع الروابط. هذه الصورة تتحدث عن فائدة الخروج أحياناً عن مجال المحاولة كلياً وعن وزن معلوماتها للنظر إلى المشكلة بفضول جاهل وساذج.

المعلومات التي لا علاقة لها

يمكن للمعلومات التي لا علاقة لها بالموضوع أن تسهم بقوة في قطع الروابط وعملها. فنبات الأرقطيون، الذي وجده جورج دي ميسترال عالقاً بثيابه وبكلبه بعد نزهة في الغابة، جعله يتصوّر نظاماً للّصق أصبح بعد ذلك الفلكرو (طريقة للّصق باستخدام شريطين من النايلون يتشابكان كبديل للسحّابات والأزرار والأربطة)[21]. وتقول الحكاية: إن التفاحة الواقعة من الشجرة كونت تفكير نيوتن في الجاذبية.

إن المعلومات التي لا تتعلق بالموضوع تصرف الأشخاص المبدعين الذين يقومون بحل المشكلات تلقائياً عن المعلومات ذات الصلة التي تتجمع أحياناً على نحو قريب جداً، بحيث لا تكون مفيدة على نحو ملحوظ بأي طريقة جديدة. من المفاجئ أن صرف الانتباه والمعلومات البعيدة التي يسبقها يؤديان إلى تعطيل الأفكار السابقة في المعلومات ذات الصلة، وتقديم الرؤية الجديدة التي تؤدي إلى أفكار جديدة.

تستفيد الشركات المبدعة من هذه الظاهرة عن طريق نشر معلومات الشركة البعيدة عشوائياً أوعن قصد، عبر قنوات رسمية أو غير رسمية. فشركة 3M مثلاً تطلب مشاركة جميع التقنيات والتطبيقات التقنية على نظام الاتصال العالمي للشركة عبر شبكة الإنترنت. يستطيع الموظفون طبعاً استخدام هذه المعلومات المجتمعة للوصول إلى المواد ذات الصلة المباشرة بعملهم. لكن يمكنهم أيضاً التصفح لرؤية أخبار العمل الذي تقوم به العقول المبدعة في أبعد أقسام الشركة. في هذه المعلومات غير ذات الصلة، يمكن للباحثين أن يجدوا المحفز لأفكار جديدة في عملهم المنفصل تماماً وهذا ما يحدث كثيراً.

تحقق يونيفرسال ستوديوز حافزاً مماثلاً بطريقة أقل رسمية، وكما يشرح فيل هيتيما، نائب رئيس البحث والتطوير سابقاً: «يبقى بعض من قادتنا باستمرار على صلة بكل ما يجري داخل فرق المشروعات وخارجها. إنهم يتحركون بسهولة داخل فرق المشروعات وخارجها، بحيث يضيفون أفكاراً جديدة في مكان، ويزيلون أفكاراً من مكان آخر، ويوجهون أفكاراً أخرى عند الحاجة إليها».

تقوم كثير من الشركات، لعلمها بميل البيروقراطية إلى إيجاد صوامع وظيفية، بجعلها نقطة لإنشاء روابط تواصل بين تلك الصوامع المحتملة، بحيث يكون للمعلومات البعيدة قنوات مخصصة تنتشر عبرها. تقوم بعض الشركات ذات المهارة الإبداعية بتصميم بيئات عمل تشجع تبادل المعلومات التي لا علاقة بها بطريقة مادّية. قام المهندس المعماري غانتر هين بتصميم الجامعة التقنية في ميونيخ، بحيث تحيط الأقسام التي تمثل جميع الاختصاصات العلمية بساحة عامة واحدة تضم المطاعم وأماكن الاجتماعات. والنتيجة أن الناس الذين لا يجتمعون عادة أصبحوا يلتقون، وتتسنى لهم الفرصة ليتشاركوا في معلومات تبدو بعيدة في السياق الطبيعي للحياة اليومية. وقام د. هين بتصميم معمل لتصنيع سيارات فولغس فاغن في ألمانيا بالطريقة نفسها، حيث وضع المكاتب الإدارية بين خطوط الاجتماعات، مما يدفع إلى زيادة التفاعل غير الرسمي بين مختلف الوظائف في المعمل[22].

إذا أردت استخدام معلومات بعيدة بطريقة موجّهة لمشكلة محدّدة، فبإمكانك أن تفعل ذلك. قم بتوجيه سيل من المعلومات غير ذات الصلة نحو مجال مشكلتك. إذا اخترت المعلومات على أساس كيفية ومدى صلتها، فإنك تركز إلى حد ما على الاتجاه الذي ستأخذه النتائج.

عندما اجتمع المديرون في سيتي بنك لتطوير أفكار جديدة لتحويل العملة من دولة إلى أخرى، بدؤوا بالبحث في مجالات بعيدة تقريباً في المجتمع والتقانة. في ذلك الوقت كان استثمار البيانات، والوكلاء الأذكياء، وتقنيات الذكاء الصناعي قد خرجت توّاً من المختبرات، أما الاتجاهات التجارية للمصادر الخارجية، والتخصيص الجماعي، وعولمة التجارة فقد كانت أموراً متوقعة ولكنها لم تكن قد أصبحت حقيقة. تم تقديم بحث للمديرين في مجموعة عمل سيتي بنك لتحرير عقولهم وتوسيع نطاق تفكيرهم. وبعد ذلك خرجت المجموعة بطرق جديدة، تكاد تكون فورية، استطاع المصرف عبرها تفسير وبناء إستراتيجيات تمويل بين دول وعملات عديدة. وأنتجت المجموعة طرقاً جديدة لتصوّر النجاح في الاستثمار والتنمية الخارجيين، طرقاً لم يكن من الممكن أن تنشأ دون التحفيز الذي قدّمته المعلومات البعيدة التي تلقتها المجموعة.

حتى هذه النقطة، ناقشنا تدفق المعلومات أفقياً ومن القمة إلى القاعدة في الشركة. ثم إن تدفق المعلومات من القاعدة إلى قادة الشركة له الأهمية نفسها. وانطلاقاً من هذا المبدأ، اعتاد بيل غيتس على قراءة كل رسالة يرسلها إليه الموظفون في شركة مايكروسوفت عبر البريد الإلكتروني، لأن الرسائل كانت تتحدّى تفكيره. وكان يجيب على معظم الرسائل ليحافظ على استمرار التبادل والمناقشات[23]. وكان غيتس يذهب مرة أو مرتين في السنة لقضاء مدة إجازة منفرداً. كانت هذه المدد هي «أسابيع التفكير»، حيث كان يقرأ فيها مقالات غالباً ما تكون بعيدة عن شؤون مايكروسوفت الحالية ليحفز تفكيره للقضايا المهمة الآتية لمايكروسوفت[24].

أوجد بيتر كارلين، بصفته قائد مجموعة في شركة دولية للأدوية، منصب موظف يمكن للعاملين أن يحضروا إليه أفكاراً جديدة تماماً بأمان- ومنها الشكاوى. وهذا الموظف يقوم بدوره بنقل الأفكار إلى كارلين دون ذكر أسماء أصحابها. فتح هذا النظام قناة مباشرة إلى كارلين للآراء التي غالباً ما كانت بعيدة تماماً عما كان في ذهنه. وهذا ما أدّى إلى زيادة الفرص لتحدّي آراء كارلين بطريقة لم يكن ذلك ممكناً لولاها. لم يكن يوافق على كل ما يسمع، لكنه كان على قناعة بأن القسم كان أقوى بسبب مجال وجهات النظر الذي كان عليه أخذه بالحسبان[25].

تفكير جديد من الخارج

يجري معظم التفكير الجديد خارج أي شركة، وأحياناً يحّدد التفكير الجديد نمط المعلومات الناتجة التي ستحطّم الافتراضات التي تقوم عليها الشركة المذكورة، أو الشركات الأخرى المشابهة لها. والشركات التي تبقى في قمة التفكير الجديد ستكون قادرة على استباق التحديات لعملها، وفهم المعلومات الناتجة لا كتهديد وإنما كفرصة لأفكار جديدة وميزة تنافسية.

يستخدم هايكو لوتز بانتظام مشاورات المنظمة في الاتجاهات العالمية السياسية والاقتصادية، لمساعدة المديرين في المصرف على اكتشاف اتجاهات التفكير الجديد، حيث يتخيّلون السيناريوهات الممكنة للمصرف. ويمكن لمجموعات التركيز البسيطة

أن تبقيك متابعاً لبعض الأنواع المهمة من التفكير الجديد. لكي تكون شركة KPMG للمحاسبة جاهزة بأفكار جديدة لمنتجات خاصة بها، فإنها تجري مقابلات مع مجموعات الزبائن والزبائن المحتملين حول احتياجاتهم ومخاوفهم[26]. وتقوم شركة جيم بيم بإيجاد أفكار لمشروبات جديدة (وتتجنب أن تعلق بالأنواع القديمة)، عن طريق جمع العاملين في أماكن تقديم المشروبات، وأصحاب تلك الأماكن الذين يملكون خبرة في عادات الشباب أدق وأنسب من أي عدد من الدراسات السكانية[27].

وتستخدم شركة مايكروسوفت التغذية الراجعة من الزبائن بقوة لتبقى في قمة التفكير الجديد. ويعتقد مايكل كوسومانو، أستاذ الإستراتيجيات في مدرسة سلون للإدارة التابعة لمعهد ماساشوستس للتقانة، أن شركة مايكروسوفت تقوم بتحليل التغذية الراجعة، وتوجيه المعلومات نحو تطوير المنتجات على نحو أسرع وأكثر منهجية ودقة من أي شركة أخرى في الولايات المتحدة، ونتيجة لذلك، تستطيع هذه الشركة توقع تغيرات السوق على نحو أفضل[28]. وتقوم كثير من الشركات بالانتظام في المعاهد الأكاديمية والبحثية أو المؤسسات المهنية، لتحافظ على التفكير الجديد الذي له تأثيرات عالمية.

الأسس التنظيمية
لزيادة تدفق المعلومات

يمكن لتركيبة الشركة أن تخنق دون قصد تدفق المعلومات الجديدة اللازمة لقطع الروابط وعملها. يعلق العاملون في الشركات الكبيرة ذات التسلسل الهرمي بين المهام التي على يسارهم وتلك التي على يمينهم، ومستوى سلطة رئيسهم عليهم، والموظفين التابعين لهم. ونتيجة لذلك، لا تخرج المعلومات التي ينتجونها بسهولة إلى حيث تكون مفيدة، ثم إنهم لا يحصلون دوماً على المعلومات التي يستطيعون هم استخدامها.

وفي المقابل، تقوم الشركات المبادرة، التي تضم تسلسلاً هرمياً صغيراً أو لا تضم أي تسلسل هرمي، وذات التراكيب الرخوة بالتكوّن وإعادة التكوّن حول الأسواق المتغيرة ورأس المال، باحثةً عن فرص في بيئاتها المتغيرة. تكون المعلومات في هذه الشركات عادة أكثر

انفتاحاً، ويمكن الوصول إليها بسهولة أكبر، وتتم مشاركتها بحرية بين الأفراد الذين يصوغون أهداف المنظمة.

وكما هي الحال للإدارة المبادرة الحرة، فإن التعاقب المنظّم للعمل و المنظمة المرجعية هي محاولات لدمج التراكيب التي تحرر المعلومات وتنشرها، وتعزز عمل الروابط وقطعها. وبذلك تعزز العملية الإبداعية.

إن تعاقب العمل هو حل معروف لمشكلة نشر المعلومات في الشركات الكبيرة. في سيتي بنك، يجب على كبار الإداريين أن يتعاقبوا على عدد من الأقسام والمهام والدول قبل أن يصبحوا مؤهلين للترقية إلى المستوى الأعلى. يغني التعاقب تفكير كل من الفرد والقسم، ثم إنه يساعد في منع تكلس الافتراضات، وتحقق دورات العمل المخصصة لغرض محدد أو غير الرسمية الشيء ذاته. في إحدى أقسام الإدارة العليا في شركة كبيرة لصناعة الأدوية، يقضي كل مدير يوماً في الشهر في مكتب ميداني، وهو يجري اتصالات المبيعات، ويبقى على اتصال مع المشكلات والفرص المحلية، ويجمع معلومات مباشرة من الصفوف الأمامية عن احتياجات الزبائن. في الشركة الأم، يمكن أن يكون للأفراد العاملين على الأقل في الإدارة المتوسطة دور وظيفي، كالمبيعات أو التسويق، ودور آخر من نوع مختلف، كإدارة منتج أو فريق محدد، وهذا يزيد من نطاق وطبيعة المعلومات التي يصادفها الموظفون بانتظام. ومن الفوائد الإضافية الممكنة للإبداع، أنه يتيح للموظفين اتخاذ بعض القرارات حول تخصيص وقتهم بين مسؤولياتهم المختلفة، لأنهم يقدّمون التقارير لقسمين مختلفين تماماً أو أكثر في السلسلة الهرمية. وفي البيئة التي تشجع المسؤولية العالية والحركة المستقلة عبر الخطوط العمودية من القيادة، تتقلص السلطة التقليدية، وكما تقول روسابيث موس كانتر، الأستاذة بكلية هارفارد للأعمال: «يجب أن يحل التأثير محل السلطة»[29]. وهذا النوع من الأوضاع يشجع الدافع الذاتي بقوة، ويصنع تيارات معاكسة من المعلومات، مما يزيد احتمالات أن تحفز قطع الروابط وعملها.

يمكن أن تستغرق الشركات الأم ما يصل إلى ثلاث سنوات حتى خمس للوصول إلى قمة الأداء، وهذا يعود جزئياً إلى أن التواصل المتزايد يقدم مستوى عالياً من التعقيد

للمفاوضات حول اتخاذ القرارات[30]. لكن ما إن يتم اتخاذ القرارات حتى يتم تنفيذها بنحو أسرع لوجود مزيد من المعرفة والتركيز والالتزام بين مختلف الأطراف المعنية. يمكن أن تغوص الشركات الأم المنفَّذة على نحو ضعيف في الغموض والسلطة غير المتوازنة، لكن كانتر وجد في بحثه أن الشركة الأم إجمالاً تنتج إبداعاً أكثر تحديداً، لأنها تزيد المعلومات ووجهات النظر والموارد والحرية والتعقيد في العلاقات.

في شركة MRW، وهي شركة اتصالات في بوسطن تتبع نظام الشركة الأم، تعمل ريبيكا كوفمان مديرة لتنمية الأعمال، وكذلك تشرف على المتدربين وتنميتهم المهنية. والطريقة التي تؤدي فيها هذين الدورين هي، كما تقول ريبيكا، «أن تنتقل بين الدورين مرات عدة كل يوم. حين أصبح محبطة، أنتقل إلى الدور الآخر مدة». وقد وجدت أنها في كل دور تتفاعل مع مجموعة مختلفة من الناس، مما يوسّع اتصالاتها، و يزيد تنوّع المعلومات التي تتعرّض لها، ويُحسّن فرصها في المشاركة والاستفادة من مدى الأفكار والمعلومات. إنها ترى المعلومات التي تنشرها، وكذلك المعلومات التي تتلقاها، وتقطع الافتراضات المعيقة وتنتج أفكاراً جديدة مفيدة. لقد استخدمت بنفسها فرصة إبداعية لزيادة الأعمال الجديدة للشركة على نحو جوهري، ولتقدّم النصيحة لجيل الموظفين الذين يتعاملون معها.

يبقى الإبداع عملية فيها مكان حاسم لكل قوة من القوى المحركة، وهي الدافع والفضول وعمل الروابط وقطعها والتقويم. إن قطع الروابط وعملها هو القوة المحركة التي في قلب الإبداع، والقوة المحركة للتغيير التي تعطي الإبداع هذه الإمكانية الثورية- إمكانية تغيير حيرة شركة قديمة مهدّدة مثل ستيلكيس إلى نموذج عمل جديد مثير.

يتطلب قطع الروابط وعملها اهتماماً فريداً بسبب أهميته في العملية. إذا أردت أن تكون مبدعاً، فعليك قبل كل شيء أن تتحدى الافتراضات وتقطع الروابط؛ وتريد أن تعمل الروابط الجديدة التي تولّد أفكاراً جديدة. هذا عمل إبداعي.

القسم الثاني

البيئة

الفصل الرابع:

بيئة الإبداع في المؤسسة

بحثنا في الفصل 3 في قطع الروابط وعملها، ومفاتيح استخدام تلك الآلية المهمة بنجاح. والبيئة هي المفتاح لاستخدام الآليات الثلاث الأخرى للعملية الإبداعية، وهي الدافع والفضول والخوف والتقويم.

السلوك والتوقعات الذي تدعم البيئة

في كل مرة تتفاعل فيها مع الآخرين، فإنك تسهم في بيئة متبادلة تؤثر في توقعات الجميع وسلوكها في البيئة، سواء أكانوا شخصين أو فريقاً أو مكتباً أو شركة كاملة. يميل كل شخص في بيئة، بإدراك أو دون إدراك، إلى التصرف بطرق تعزز توقعات الآخرين. يعود تعزيز توقعات الآخرين بشعور بالانتماء والأمان؛ ثم إنه يزيد القدرة على التأثير في الآخرين للتصرف بطريقة أو بأخرى.

يتصرف الناس بطرق مختلفة على أساس ما يشعرون أنهم بحاجة إليه للاستمرار والنجاح - ربما يتصرفون بثقة، وربما بخجل أو بقوة. فقد ينتقلون من التصرف بحذر مع الموظفين الأعلى رتبة والمزاح مع الزملاء، إلى الدفء المهني مع الزبائن والحيوية الصادقة مع الأطفال. وكذلك فإن الموظفين الأعلى رتبة والزملاء والزبائن والأطفال يستجيبون بدورهم بالطريقة نفسها.

يقرأ الناس جميع التوقعات والتصرفات في بيئة ما في وقت واحد، ويكوِّنون توقعات خاصة بهم، ويتصرفون وفقاً لذلك. يختبر كل شخص البيئة بطريقة فريدة- وفي غالب الأحيان دون أن يرى الجزء الخاص به فيها. ويصنع الجمع الشائع للتصرفات والتوقعات ما نسمّيه البيئة.

غالباً ما تستخدم المؤلفات عن التجارة والأعمال كلمتي البيئة والثقافة أو climate and culture على نحو متبادل، لكننا نميز بينهما في هذا الكتاب. فالبيئة climate، كما نتحدّث عنه، هي جزء من ثقافة culture الشركة. حيث تشمل ثقافة الشركة تراثها وتراكيبها وتقنياتها ونماذج الاتصال المغروسة فيها، وما إلى ذلك[1]. تؤثر البيئة وتتأثر بعناصر أخرى ثقافية، إلا أنها مع ذلك مختلفة عنها وعن الثقافة. وفي بعض الأمثلة الآتية، يستخدم الناس كلمة «ثقافة» حين يشيرون إلى ما نسمّيه البيئة؛ ونحن سنذكر الفرق.

ثبات البيئة

غالباً ما يتصرف الناس بطرق تحقق التوقعات، ويكوِّن الناس التوقعّات من التصرفات التي يلاحظونها. ونتيجة لذلك، تميل البيئة إلى التوازن وإلى الاستمرار في توازن إلى أن تتغير نماذج كل من التوقعات والتصرفات. فإذا عرض أحد زملاء الموظف مثلاً مساعدته في مشروع عدة مرات، وفي كل مرة لم يقدم الدعم، فإن الموظف لن يتوقع تحقق الدعم إذا عُرِض من جديد. لا تتغير التوقعات إذا لم يتغير السلوك، فالتوقعات لا تتغير إلا إذا تغير السلوك.

وفي الطرف الآخر من المعادلة، لا يتغير السلوك- ما يفعله الناس وما يقولونه- كثيراً إذا لم تتغير التوقعات. فمن الأرجح أن يتصرف الطلاب ويؤدّون وفقاً لتوقعات المدرّس؛ بغضّ النظر عما إذا كان المدرّس يحاول إخفاء توقعاته أو حتى إذا كان يحملها دون أن يعرف ذلك[2]. حين يتوقع الناس أن يواجهوا عداءً، فإنهم يتصرفون أحياناً بقلق أو بدفاع أو بعدائية، حتى قبل أن يقابلوا العداء.

تلعب الذاكرة دوراً في البيئة. فالتوقعات تتغير إذا تغير السلوك، لكن هذا لا يحدث فوراً. فإذا نكث رئيس بوعد، فإن الموظف سيستمع بتشكيك أكثر في المستقبل. وإذا وفى هذا الرئيس بوعده في المستقبل، فليس من المرجح أن يتغير الوضع فوراً؛ فكسب الثقة وتغيير توقعات الموظف سيحتاج إلى وعود يفي بها على نحو متكرر. وكذلك، فإن السلوك

الداعم في السابق من قبل الرئيس سيعزز توقعات الموظف بالولاء، حتى لو شغلت الضغوط القصيرة المدى الرئيس عن الالتزام بوعده. تفيد الذاكرة كمرساة للتأخير تحفظ توازن البيئة في وجه المد والجزر اليومي وتيارات التغيير.

البيئات العالمية والمحلية

كلما كانت المجموعة أكبر كانت البيئة المحيطة بها أقوى وأكثر ثباتاً. تبدأ معظم الشركات على يد عدد قليل من القادة أو على يد مبادر واحد. وحين يوظف المؤسّسون أشخاصاً جدداً، فإنهم يختارون المرشّحين الذين يحققون توقعاتهم فيما يخص المهارات والشخصية، والسلوك المرغوب الآن وفي المستقبل. ثم إن المتقدّمين أنفسهم يكوّنون آراء حول ما يتوقعونه في المنظمة. تتعدّل التوقعات الشخصية مع الوقت لتناسب البيئة السائدة للتصرفات والتوقعات المتشابكة. إنهم يتعلمون أي التصرفات تكتسب الموافقة، وأيّها تبرّر اللوم، وأيّها تضمن تنفيذ الأعمال. وقبل أن ينقضي وقت طويل، يصبح المتقدمون جزءاً من البيئة، ويزيدون من ثباتها.

تعطي البيئات الطويلة الأمد شخصية حيوية للشركات كلها، مما يسمح للناس من خارج الشركة بتكوين توقعات حول ما في داخل الشركة. فالمرء يتوقع مثلاً أن يقابل بيئةً أو جواً مختلفاً في استوديوهات يونيفرسال عما في شركة IBM. لكن ضمن البيئة العامة للشركة كلها سيكون هناك بيئات محلّية يمر الناس بها بانتظام. فالموظف في استوديوهات يونيفرسال قد يحضر غداءً صاخباً مع كتّاب كوميديا، ثم يحضر اجتماعاً جادّاً لتنظيم جدول الأعمال، وبعدها يقدّم عرضاً للجنة مرعبة.

يمكن أن تتكوَّن البيئات الفريدة أيضاً ضمن مجموعات وظيفية ومهنية مختلفة في الشركة. فنائب مدير التسويق قد يتوقع دقة تحليلية من القسم المالي وتفكيراً مستقلاً من الباحث، قد تكون التوقعات خاطئة إلا أنها مع ذلك ستؤثر في سلوك مدير التسويق.

تعطي البيئات المحلية علامات مصرّح بها (نادراً) وغير مصرّح بها (عادة)، حول ما يجب على المرء أن يتوقعه، وكيف عليه أن يتصرّف. لا يقوم شخص واحد بتوجيه

أو تكوين التوقعات والتصرفات المتبادلة عن قصد. في معظم الأحيان تتكوَّن البيئات المحلية والبيئات الأكبر، التي تضمها أو تُشع منها، كنماذج للسلوك والتوقعات تتابع تعزيز بعضها بعضاً مع الزمن.

بيئات الإبداع

ترعى البيئات المساعدة على الإبداع الشخصية الفردية في صميم الدافع الذاتي. فهي توفر الأمان اللازم لازدهار الفضول، وهي تقدّم الدعم والصبر للتقويم الناجح،وهي تتوقع التجديد.

لوضع هذا البيئة في مكانها في شركة كبيرة ذات بنية معقدة في التركيب، وأشخاص متنوعين، وثقل في الذاكرة المؤسسية، نحتاج إلى جهود ممتدة مدة طويلة. غالباً ما تبدأ الشركات هذه الجهود على نطاق محدود، حيث تجرّب تحديد أي التوقعات أو السلوكات الإبداعية عليها أن تشجع وكيف. في القصص الثلاث الآتية، استخدم القادة كأفراد طرقاً مختلفة لعمل ثلاث بيئات إبداعية مختلفة، حيث كانت الطرق في كل حالة والبيئات الناتجة مناسبة لاحتياجات كل شركة.

إنشاء حدود داخلية

لرعاية الموهبة الإبداعية

حين أصبح ديفيد ويلتي مديراً إبداعياً للقسم الإبداعي المتخصص في شركة هولمارك عام 1994، واجه تحدياً كبيراً. «كانت الحياة في هولمارك جيدة بين أربعينيات وثمانينيات القرن العشرين»، يقول ويلتي. «كنا رابحين، وكان غنانا يسمح ببيئة تجريبية. كان الإبداع يخرج على نحو طبيعي». لكن حين زادت المنافسة في صناعة بطاقات التهنئة تغير كل شيء. «كان الضغط المتزايد حافزاً لبعض الأشخاص المبدعين لدينا ومحبطاً لآخرين،» يقول ويلتي. «كنت أحتاج إلى بناء بيئة إبداعية داخل ثقافة عمل تحركها النتائج ترعى نطاقاً واسعاً من الأنواع الإبداعية»[3].

كانت مبادرة ويلتي الأولى هي فصل القسم الإبداعي المتخصص عن بقية ثقافة الشركة، وذلك بإقناع قادة الشركة بمنح الاستقلال للقسم في عملية تصميمه. وليضمن

أن هذا الاستقلال لن يؤثر في أولويات الشركة، فقد ضم مديرين من خارج القسم في عملية تقويم الأفكار. «قرّرنا أن يتم تقويم كل شيء أولاً من قبلنا في القسم الإبداعي، وثانياً من قبل الزبون، وبعد ذلك من قبل الإدارة»، مما «طمأن جانب العمل بما فيه الكفاية حتى شعروا أنهم ليسوا بحاجة إلى مراقبتنا».

أعطى بناء هذا الحاجز بين مجموعته وبين بقية المنظمة لويلتي الحرية التي أرادها لتكوين بيئة مختلفة عن البيئة السائدة في هولمارك في ذلك الوقت. ثم قام بتعيين مديرين من مستوى متوسط، يمكنهم أن يساعدوا على إيجاد البيئة الداعمة التي تصوّرها. كان المديرون ذوو المستوى المتوسط أساسيين لإستراتيجية ويلتي، لأن نوعية العلاقة بين المديرين والتقارير المباشرة أمر أساسي للروح المعنوية للموظفين والجوانب الشخصية للدافع الذاتي. ويفسّر قائلاً: إن المديرين ذوي المستوى المتوسط «ممكّنين رئيسين، فهم يستطيعون المساعدة في إعطاء الدافع للناس أو تثبيطهم. وهم يعرفون كيف يؤلفون الفريق المناسب لكل عمل. أفضل المديرين كقادة الأوركسترا: فهم يعرفون أدواتهم، أو أناسهم، ويعزفون على كل منها بحسب نقاط قوتها لكل أداء. وهم يعرفون أن الوقت مناسب الآن لظهور الآلات الهوائية، والآن لخفض الصوت وسماع أصوات الكمان».

كان إيجاد هذا النوع من المديرين تحدّياً. قبل أن يتولى ويلتي القسم، كان التنوع فيه قد تراجع، مما أدى إلى مجال أقل من الحساسية الفنية وإدارة ضعيفة. طوّر ويلتي من الداخل، حيث وضع الفنانين بدل المديرين المحترفين في المناصب الإدارية الحساسة. «أعطانا دعم رجالنا قادةً -المديرين متوسطي المستوى- الذين يفهمون هولمارك والإبداع ورجالنا». في هذا التوظيف، قام ويلتي بتقويم الموظفين المحتملين في قسمه وفقاً لستة عشر نوعاً من أنواع الشخصيات. «عندما دخلت، لم يكن لدينا إلا أنواعاً فنية متحفظة في المجموعة. والآن أحاول أن أحصل على أنواع الشخصيات الستة عشر كلها في القسم وأن أوزعهم على نحو جيد في كل فريق». إن نشر الأنواع الذي نتج عن هذا التوزيع رائع بما فيه الكفاية، ثم إن أنواع الأعمال في القسم واسعة بما يكفي لتجعل من الممكن لكل شخص أن يجد نوع التحدي الخاص به، في حين يبدي القسم كله مجالاً فنياً واسعاً منسجماً مع العمل الجيد.

وما إن انتهى ويلتي من تعيين الموظفين حتى تناول التوازن بين وقت الإنتاج ووقت الراحة الذي تعلم أنه أساسي لإنتاجية الفنان. فخصص ويلتي 30% من وقت وموارد القسم لـ «إعادة شحن الموهبة الفنية لرجالنا... وإنعاش الذهن بتجارب يمكن الاعتماد عليها على نحو هادف في العمل فيما بعد». كان بإمكان الموظفين أخذ إجازات مأجورة لمتابعة اهتمامات ذات صلة، وأصبحت رحلات الأبحاث شائعة. يقول ويلتي: «سندفع لرحلات إلى فيينا لدراسة التخصصات والغوص في الجو». وقريباً من مقر الشركة، تدير هولمارك مركزاً للتأمل الإبداعي في مزرعة يمكن لأي موظف زيارتها، وهي تُقدّم صفوفاً لزيادة أو شحذ أدوات التعبير الفني. وتحتفظ الشركة بمجموعة فنية ومكتبة فيها مجلات من جميع أنحاء العالم.

عزل ويلتي قسمه لحمايته من البيئة المتقلبة الأكبر لشركة هولمارك. ثم صمّم البيئة الخاصة بقسمه ليدعم وينوّع ويحافظ على نوعية الموهبة الإبداعية التي اعتمدت عليها هولمارك.

بيئة إبداعية قائمة على مبادئ

أُتيحت لـ بيت كارولكزاك الفرصة لإنشاء قسم إبداعي على نحو كامل حين تم تعيينه من قِبل شركة هيوليت باكارد لتأسيس مشروع برنامج جديد. وحين قام بتقدير احتياجات المجموعة المقصودة عَلِم أن المجموعة «ستكون مضغوطة لتقديم حلول برمجية بسرعة. سيكون علينا أن نكون مبدعين ومرنين، وسنحتاج إلى الخبرة التي تمتد في أقسام كثيرة»[4].

عَلِم كارولكزاك أن هذه الأهداف تتطلب تجنُّب التوجيه المُغلق، وأراد تدفق المعلومات التي تغطي عدداً من الوظائف، وبناء ائتلاف متعدد المهام ينتج ويُنفّذ أفكاراً جديدة، ولذلك لم يستطع أن يُقدّم تركيباً تنظيمياً مُقيّداً. يقول كارولكزاك مشيراً إلى الثقافة (لكنه في الحقيقة يتحدث عما نسميه البيئة): «جلست هناك في اليوم الأول وفكّرت: هل أقوم بإنشاء منظمة أو ثقافة؟ فقررت أن أطوّر ثقافةً تناسب الإبداع الذي كنا بحاجة إلى تحقيقه، ثم أُعيّن الموظفين فيها».

أسّس كارولكزاك بيئة مجموعته الجديدة على ثلاثة مبادئ أساسية؛ كان على كل شيء آخر أن يدعمها أو على الأقل ألا يقوّضها. وكان المبدأ الأول هو التعاون؛ يقول كارولكزاك مفسّراً: «لكي يزدهر الإبداع، نحتاج إلى وجهات نظر متعددة». فوجهات النظر المتنوعة تقوّي النتائج الإبداعية، لكن لمّا كان الأشخاص سيكونون مجتمعين المرّة الأولى من وظائف مختلفة بتجارب مختلفة تماماً، فقد كان الأشخاص الذين عيّناهم بحاجة إلى أن يكونوا راغبين وقادرين على التوفيق بين الخلاف المُصاحب، وفي الوقت نفسه أن يشعروا بالأمان على نحو كافٍ لاستخدام فضولهم، ومشاركة المعلومات والعمل بتعاون.

كان المبدأ الثاني هو التغذية الراجعة المفتوحة، بحيث يعرف الجميع ما يجري وأين هم. أنشأ كارولكزاك عملية مراجعة بـ 360 درجة، حيث جعل كل شخص مسؤول تجاه كل شخص آخر في الفريق. وبسرعة كبيرة أصبحت مراجعة الـ 360 درجة إجراء تشغيل يومي عادي. أبقت التغذية الراجعة المتكررة الأشخاص متابعين أهداف المشروع. بين الأشخاص ذوي الدافع الذاتي العالي، عززت المراجعة ذلك الدافع وقدّمت في الوقت نفسه وسيلة لتثبيت الدافع الذاتي.

أما المبدأ الثالث فقد كان المرونة: «في عمل كعملنا تختلف كل نصف سنة عما قبلها. علينا أن نكون دوماً منفتحين لتغيير أنفسنا». لزيادة المرونة تخلى كارولكزاك عن بيئة شركة هيوليت باكارد القياسية المقسمة إلى مساحات صغيرة لتأسيس أماكن عمل مشتركة. تم ترتيب فرق مكوّنة من أربعة إلى ثمانية أشخاص في دائرة، بحيث تكون ظهورهم نحو مركز الدائرة. وهكذا، كان بإمكان الأشخاص التحدّث بسهولة مع فريقهم، وأن يمرّوا بالمجموعات الأخرى لتبادل الحوار حول آخر وسيلة اتصال مع المستخدم أو عن مباراة الليلة الماضية. وكما يفسّر كارولزاك الأمر: «لإيجاد معرفة مشتركة، نحتاج إلى هذا النوع من مشاركة المعلومات بطريقة عفوية. كانت المحادثات تدور طوال الوقت، وكان الناس يصدرون الأصوات في الداخل والخارج متى شاؤوا». وكان لكل عضو من أعضاء الفريق مساحة شخصية صغيرة يستطيع

استخدامها عندما يحتاج إلى الخصوصية. وكانت غرف الفِرَق مفروشة بكراسي وأرائك مريحة للاستراحة أو الاجتماعات الخاصة. شجّع هذا النوع من المرونة الدافع الذاتي وعمل الفضول.

قال كارولكزاك: «أمضينا وقتاً أطول كثيراً في السنة الأولى ونحن نعتني بمعالجة- الجوانب الاجتماعية للتواصل، وفلسفتنا، وكيف نعمل معاً - وتركنا خطة العمل تأخذ مجراها الطبيعي دون كثير من التعديل. وقمنا بتطوير نوع محدد من البيئة مناسب لنا، ولم يكن علينا قط أن نضع كثيراً من الإجراءات والمراقبات».

شكّلت مبادئ كارولكزاك، القائمة على التعاون والتغذية الراجعة والمرونة، بيئة عمل إبداعي. وكما كان يأمل، فقد كانت السرعة والإنتاجية والجودة منتجاً ثانوياً للبيئة؛ فقد نمت الوحدة لتضم 250 شخصاً، ولا تزال تقدّم برامج جيدة في الوقت المحدد. وقد خطط كارولكزاك لإنشاء وحدات أخرى قائمة على المبادئ ذاتها، حيث يبني قسماً أكبر حول وحدات مستقلة بذاتها تضم كل منها بضع مئات من الأشخاص.

بناء بيئة إبداعية في شركة جديدة

أظهرت الأبحاث أن المجموعات المبدعة التي يتم إحضارها إلى منظمة أكبر تفقد إبداعها مع الزمن، بسبب التوقعات والتصرفات الأقوى للمنظمة المحيطة. يغادر بعض الأشخاص من المجموعة المبدعة، في حين يضحي آخرون بإبداعهم في القيام بالتسويات اللازمة لاكتساب قبول البيئة الأكبر[5].

بنى كارولكزاك وويلتي مجموعات مبدعة ناجحة ومستقلة في بيئات مستقلة بطريقة مميزة داخل الشركات الأكبر. لحسن الحظ، فإن كلا المديرين كانا مستعدّين للعمل على صيانة البيئة في مجموعتيهما. فالبيئة تختفي إن لم تكن هناك صيانة مستمرّة.

لم تكن لشركة البرامج التحليلية Net Genesis على شبكة الإنترنت منظمة أمّ لتؤثر في بيئتها إلى أن حصلت عليها شركة SPSS, Inc في شهر كانون الأول/ ديسمبر

عام 2001. لكن الشركة كانت بحاجة إلى تحقيق الإبداع، لأنها وُجدت في صناعة تتطلب الإبداع باستمرار على أعلى مستوياته، وهي الاستشارات على الإنترنت. كان مات كاتلر، وهو أحد المؤسسين، مصرّاً على أن لا يترك الإبداع للمصادفة:

كيف يتصل الإبداع مع الشركات المتطورة جداً؟ أنا دارويني في الصميم. في عالم تجلب القوة فيه النجاح، وعليك أن يكون لك عضلات لكي تنافس، أنت تتعلم رفع الأثقال. وفي الأسواق التي تتطلب الإبداع، ما هي العضلات التي تمرّنها؟ إن أقوى العضلات هي في روح شركتك. في الشركات العالمية يكون الإبداع مغروساً في البيئة[6].

للبقاء في عالم التجارة الإلكترونية المضطرب، قام كاتلر والمدير السابق لشركة نت جينيسيس جون بون «بالبحث عن أكثر الناس ذكاءً وإبداعاً. تُولد بيئة الإبداع المستمرة بذاتها أولاً من الناس الذين توظفهم»[7]. كان الأشخاص الذين قاما باختيارهم من أكثر الناس مهارة وخبرة وطموحاً في هذه الصناعة. وبالأهمية نفسها، كان الأشخاص الذين قاما باختيارهم من بين أكثر الناس إبداعاً في هذه الصناعة. وكانوا يتوقعون العمل في شركة يستطيعون فيها ممارسة إبداعهم إلى الحد الأقصى.

في صناعة تعتبر الإبداع صفة أساسية، استخدمت شركة نت جينيسيس الوضوح من أجل الإبداع. بإحضارهما لقوة عاملة معتادة سلفاً ومعلقة بالعمل بإبداع وبنجاح، قصد كاتلر وبون التوقعات والتصرفات الإبداعية على نحو مباشر.

وبعد ذلك قاما بتعزيز الإبداع، يقول بون: «بالرغم من أننا لا نعتقد أن بإمكان المرء إنتاج الإبداع بطريقة منظمة، فإنه يمكن أن يجد اللحظات التي يحدث فيها الإبداع ويقدّره على الملأ، حتى عندما يحدث بالمصادفة».

صمّم كاتلر «برنامجاً للأبطال»، يسمى Net Genesis rocks Award، يقدّر علناً المخاطرين ويكافئهم. «في تمرين عضلاتنا الإبداعية علينا أن نركز على القدرات الإبداعية الفريدة للفرد. ونحن نريد أن تكون منظمتنا مساوية بين الجميع. يمكن

أن تأتي البطولة من أي شخص، فهي ليست حكراً على القادة... الأمور التي تسهم في النمو الإبداعي على المدى البعيد في الأفراد وفي شركتنا تحظى باهتمام خاص». فعلى سبيل المثال، لتمديد أعضاء فريقنا إلى ما هو أبعد من خبرتهم، يكافئ البرنامج الأشخاص الذين يبدعون خارج مواصفات عملهم. «نحن نقدّر محطّم الأرقام الذي يقوم بعمل ترويجي أو اتصالات لأعمال خيرية تتطلب النمو الإبداعي. وإذا كان يقوم فقط بتحطيم المزيد من الأرقام لأعمال الخير، فهذا أشبه باستخدام المطرقة ذاتها على مسمار مختلف».

كانت لدى كاتلر وبون فرصة استثنائية فلاحظاها واغتنماها. وفي صناعةٍ تحيا أو تموت بالإبداع، كانا قادرين على إيجاد وتوظيف قوة عاملة مبدعة، أثبتت قدراتها منذ بداية حياة شركتهما، ثم قاما ببناء بيئة حول قوة العمل تدعم الإبداع، عن طريق جعل تقدير الإبداع ضمن قوانين الشركة.

التوقعات والتصرفات التي تعزز الإبداع

في جميع الأوضاع الثلاثة المذكورة، كانت البيئة ترعى وتدعم الإبداع وتوقع السلوك الإبداعي. تولى الموظفون العمل الإبداعي، الذي ولّد توقعات إبداعية في أنفسهم وفي غيرهم من الموظفين، الذين استجابوا بالتصرّف بإبداع، مما عزّز بدوره التوقعات الإبداعية. أصبحت كل بيئة دورة فاعلة للتوقعات والتصرفات الإبداعية. وكانت البيئات مغناطيساً يجذب الباحثين عن عمل من ذوي الموهبة الإبداعية، الذين أرادوا بيئةً صديقةً للإبداع يعملون فيها.

لكن هناك تحذير، إذا وضعت موظفين في موقع أبعد كثيراً مما يستطيعون التعامل معه، فقد جهزتهم للفشل. فالباحث العظيم قد لا يكون مُطوّراً لُمنتَج عظيم، ثم إنَّ الفشل الإبداعي، شأنه شأن أي نوع آخر من أنواع الفشل، يمكن أن يصبح دورةً للتوقعات والتصرفات السلبية تُعزز نفسها بنفسها.

توفير الاستقلال والدعم

على الشركات التي تريد التصرفات التي تقود إلى الإبداع والابتكار، أن تُعزز التوقعات التي تُظهر تلك التصرفات. وإذا تم تقديم الاستقلالية والحرية والدعم بسخاء للأشخاص الذين يمارسون المبادرة لخدمة الشركة، فإنها ستُحسّن بيئة الشركة على المدى البعيد.

الاستقلالية

تقوم شركات كثيرة بتنظيم نفسها باستخدام نموذج لشخص واحد مسؤول وسلسلة سلطة على نحو هرمي. يمكن للتسلسلات الهرمية القوية القائمة على الأمر والتوجيهات أن تُعزز التوقع بتجاهل الفكر المستقل أو معاقبته. ويتصرف الموظفون تبعاً لذلك، حيث يتجنبون الفكر المستقل حتى عندما تتسنى لهم الفرصة لممارسته، ويُثبطونه حين يجدونه عند الآخرين. وهذا النوع من التسلسل الهرمي المتزمت في الشركة يثبط الإبداع إلى أبعد الحدود.

إن تخفيف نموذج الأمر والتوجيهات، بإعطاء الموظفين استقلالاً واسعاً بدل التوجيه الضيق، يسمح ويُحفّز التوقعات الإبداعية والسلوك الإبداعي[8].

وفي سياق هذه المناقشة، لا تعني الاستقلالية الحريةَ العشوائية لفعل أي شيء على الإطلاق (وفي ذلك عدم فعل شيء على الإطلاق). فيما يتعلق بأهدافنا الاستقلالية، تعني الحرية للعمل كما تراه مناسباً لتحقيق أهداف الشركة. أظهر المتخصص بعلم النفس إدوارد ديكي أن الاستقلالية بهذا المعنى تسهم بقوة أكثر كثيراً مما تفعل التوجيهات في الدافع الذاتي، وفي التعليم، والتقدير الذاتي المُلازم للفضول، وفي الإبداع على نحو عام[9].

عندما تعرض شركة 3M وقتاً مستقلاً لمشروعات ذاتية المبادرة في العمل، فإنها تعطي موظفيها مسؤولية مستقلة لأهداف واضحة، وتتوقع جهداً موجهاً من الداخل، وجهداً

مبدعاً، وإنتاجية في المقابل. وحين تدعو شركة ستيلكيس موظفيها لتصميم جزء من أعمالهم على نحو مستقل، فإنها تتوقع تقدماً مبدعاً على نحو فريد، ولكنه قابل للقياس في اهتمام الشركة، وبيئةً إبداعيةً أقوى.

تذهب بعض المؤسسات، نادراً ما تكون شركات تجارية، إلى أبعد من الاستقلالية، وتقدّم حرية مطلقة للأشخاص الذين يبدعون بمقاييس عالية، وغالباً، بالرغم من المعارضة من خارج المؤسسة. يمنح المعهد الوطني للفنون المال للفنانين، حتى أولئك الذين يرفضون الرأي السائد. يقدم نظام التثبيت في العمل حرية تامة للبحث، وأحياناً الأبحاث المتناقضة، للأساتذة الذين أثبتوا قدرتهم. تميل الشركات إلى أداء تجاربها بحرية كاملة. فشركة هولمارك تتيح لفنّانيها المبدعين الحرية لدراسة كل شيء من الطبخ حتى ركوب الدراجات النارية في أثناء وقت تجديد النشاط، الذي يبلغ 30 بالمئة[10]. وتسمح شركتي ليوسنت ومايكروسوفت بتجارب حرة المدى داخل مختبراتهما.

في الشركات التقليدية ذات التسلسل الهرمي، ربما يجد المديرون ذوو المستوى المتوسط، الذين دفعوا الاستحقاقات التقليدية في طريقهم لمناصبهم، الاستقلالية في المناصب أمراً أصعب قبولاً مما يجده القادة ذوو المستوى العالي، الذين يريدون من الموظفين أن يكونوا مبدعين مع المنتجات والزبائن. حتى المدير متوسط المستوى، الذي يدعم الحاجة إلى شركة أكثر إبداعاً، قد لا يقدّر إلى أي درجة يحدّ الاستقلالية. «بإمكانهم أن يقوموا بعملهم بأي طريقة يريدون طالما أنهم يقومون به على نحو صحيح»، يشرح أحد المديرين، الذين تعني لهم عبارة «يقومون به على نحو صحيح» «بالأسلوب الذي أتوقعه»، حيث يلغي بالفعل الدافع الذاتي الذي في صميم الاستقلالية. وعرض مدير آخر في الشركة الهرمية نفسها (وهي شركة تعمل لكي تصبح مبدعة) استقلالية مشروطة. «لن نمارس السلطة إلا إذا جرت الأمور على نحو سيئ». في عالم تنافسي يمكن أن تجري فيه الأمور على نحو سيئ أسبوعياً، لن يكون الموظفون، الذين يعملون تحت إمرة هذا المدير، قادرين على ممارسة استقلاليتهم مدة تكفي ليكون لها تأثير إبداعي.

يكمن الحل أولاً في إدراك إمكانية أن يعزز التسلسل القائم على الأمر والتوجيهات بيئةً تقوم فيها دورة التوقعات والتصرفات بتثبيط الإبداع، ثم يأتي الالتزام بتخفيف الأمر والتوجيهات لمصلحة المزيد من استقلالية الموظفين، ويتطلب هذا الالتزام التصميم والصبر واستخراج الرسالة والتشجيع. وسنناقش هذا لا حقاً في الفصل 6.

الدعم التنظيمي

تتاح للموظفين الذين يحصلون على الاستقلالية المساحة لاكتساب الدافع الذاتي والفضول الإبداعي الذي يليه. تحتاج ممارسة الاستقلالية والسلوك الإبداعي، الذي يحقق التوقعات الإبداعية، إلى دعم تنظيمي.

في الجهد الإبداعي في أي شركة، يعمل الناس على حافة كونهم المألوف -أحياناً كل لحظة، أحيانا لأشهر- حيث يجمعون أشياء لم تكن مفهومة لهم من قبل. ثم يعيدون الإبداع الجديد إلى المنظمة لتقويمه، حيث ربما تقاوم شبكة التوقعات القائمة حداثة الفكرة.

يملك بعض الناس الثقة الفطرية لعرض أفكار كبيرة تهدف إلى التغيير على نطاق واسع. وبعضهم، بغض النظر عن حجم إلهامهم، لا يأخذون فرصة عادة إلا في الأفكار الأصغر والأقل مخاطرة، التي يعرفون أنها ستلاقي مقاومة أقل. وكثير من الناس، مهما كانوا مبدعين، لا يأخذون الفرصة على الإطلاق. إلا أن قيمة الأفكار الجديدة لا ترتبط كثيراً بشجاعة مبدعيها. يتخيل الأشخاص المترددون على نحو رائع تماماً، ومع التشجيع، أفكاراً خلّاقة قريبة بعمقها إلى أفكار الأشخاص الجازمين. وإذا أرادت الشركة استغلال الثروة الإبداعية الكاملة لجميع مواهبها، يحتاج جميع الموظفين فيها إلى قدر من الدعم التنظيمي الواعي.

فهمت شركة غرافيكس، وهي شركة تصنع شاشات الحاسوب، أنها بحاجة إلى إنشاء عمل جديد على نحو كامل، فوضعت أذكى رجالها وأقواهم وأكثرهم مرونة وخيالاً للعمل على إنشاء العمل الجديد. لكن أياً منهم لم يسبق له أن أسس شركة من قبل، ولم يكونوا ليقوموا بذلك دون دعم. أدركت الشركة أن هؤلاء الأشخاص لم يكونوا

مبادرين، لم يكونوا يملكون الرؤية والدافع والثقة للقفز دون تردد إلى أعمال أحدث وأخطر؛ إلى شركة جديدة كلياً. كانوا بحاجة إلى الموارد -المال والمساحة والوصول إلى المعلومات وأساس يعملون منه- وكانوا بحاجة إلى خبرة أشخاص مطلعين على تأسيس أعمال جديدة.

لكن هذه الأنواع من الموارد لم تكن وحدها دعماً كافياً للأشخاص، الذين كانوا لولا ذلك راضين بالأعمال التي كانت لديهم من قبل، بالإضافة إلى الأمان والمنزلة التي أعطتهم إياها هذه الأعمال. كان الجزء الأخير الذي احتاجوا إليه من الدعم هو ضمان الشركة الأم أنهم يستطيعون العودة إلى أعمالهم السابقة إذا فشل المشروع الجديد. مع هذا التعهّد، هدأ الخوف والشك، وأصبح من الممكن مشاركة الفضول الإبداعي. ولعلم المجموعة بوجود شبكة أمان، استطاعت تأسيس الشركة الجديدة بإبداع قدر المستطاع وكانوا واثقين أنه حين يعيدون بنية الشركة الجديدة إلى الشركة الأم لتقويمها، فلن يصبحوا دون عمل إذا لم تستمر الشركة الجديدة. كانت الشركة الأم قد قدّمت الاستقلالية مع التوقعات الموافقة للإبداع. وقدّمت الدعم لجعل السلوك الإبداعي ممكناً. إنّ كلاً من الاستقلالية والدعم مهمّين لإتمام البيئة الإبداعية.

حافظ المنتج بيتر ماكغي، نائب رئيس تنظيم البرنامج الوطني في محطة WGBH، وهي محطة التلفاز الحكومية في بوسطن، على بيئة تدعم الإبداع إلى درجة كبيرة. فشجّع الفنانين والمنتجين على إيجاد برامج جريئة، وشجّعهم على النهوض والمتابعة بعد الفشل، وأيّد بنشاط عملهم للرعاة. حين تنضم الشركة وقادتها إلى الموظفين لدفع أفكارهم إلى العالم، يحصل الموظفون على أكثر من الاستقلالية والدعم؛ إنهم يحصلون على قدر من التأكيد يوجد درجة إضافية من الدافع. في هذه البيئة، تتردد التوقعات والسلوك في تصاعد مستمر للرفاه الإبداعي. حصلت البرامج التي وجهها بيتر ماكغي لمحطة WGBH على أكثر من خمسين جائزة إيمي، وسبع وثلاثين جائزة بيبودي للتميز الإذاعي، وخمس وعشرين جائزة دوبونت - كولومبيا للصحافة.

تغيير البيئة على نطاق واسع

من الأسهل إنشاء البيئات الإبداعية عند بدء المنظمة، كما فعل بيت كارولكزاك في هيوليت باكارد، وكما فعل مؤسسو شركة نت جينيسيس، أو على نطاق ضيق، كما فعل ديفيد ويلتي. أما تغيير بيئة شركة مؤسسة على نحو كامل فهو أمر أصعب. لكن عندما تلتزم الشركة التزاماً تاماً بسلوك جديد وتوقعات جديدة، فإن التصرفات والتوقعات السابقة التي تعزز ذاتها تبدأ حينها بالضعف والتفكك، وتسمح لنماذج جديدة أن تبدأ بالتأثير. إذا بقي التزام الشركة ثابتاً في أثناء مدة الارتباك أو التجزئة، فإن التغيير سيتسارع إلى أن تصبح المجموعة الجديدة من التصرفات والتوقعات في مكانها، وهذا النوع الجديد يصبح بدوره معززاً لذاته. ومن جديد، فهذا الالتزام ليس سهلاً.

قبل أكثر من أربعين عاماً، تحدّى دوغلاس ماكغريغور افتراضات الأمر والتوجيهات في المنشأة التجارية في كتابه «الجانب الإنساني للمؤسسة التجارية»: «الإسهام المميز الممكن للإنسان... على كل مستوى من مستويات المنظمة ينبثق من قدرته على التفكير، والتخطيط وممارسة المحاكمة والإبداع، وتوجيه سلوكه ومراقبته»[11].

كان ماكغريغور يجادل في البيئة الإبداعية. واليوم، بالرغم من حدوث كثير من التقدم، فإن قلة من القادة يطلبون ويتوقعون الإبداع من موظفيهم؛ قلة من القادة يوفرون البيئة التي يمكن للإبداع أن يزدهر فيها.

الفصل الخامس:

البيئة الإبداعية الشخصية: الفقاعة

ترعى البيئة الإبداعية المثالية الدافع الذاتي، وتضمن الأمان اللازم للفضول، وتحمل توقعات كبيرة للإبداع، وتقدّم الدعم الأساسي للتقويم. لكن حتى في البيئة المثالية، تعتمد قدرة الموظفين الأفراد على تحقيق إمكانية إبداعية كاملة على قدرتهم على إيجاد بيئتهم الداخلية الخاصة بهم، والتأثير في البيئة المحيطة بهم مباشرة.

إن بيئة الشركة المثالية للإبداع ليست أمراً مألوفاً. فكثير من الشركات الرفيعة تعدّ نفسها مبدعة لكنها لا تملك بيئات تدعم الفرد المبدع على نحوٍ كافٍ. وبغض النظر عن جهود الشركة، يمكن أن تنتج الضغوط على عمل الشركة مستويات من القلق يمكن أن تحبط إبداع أي شخص. إن حماية بيئة الإبداع الشخصي وتعزيزها هي التي تسمح للأفراد بإنجاز عملهم المبدع ضمن بيئات شركة كبيرة - سواء البيئات المتعاطفة مع الفرد المبدع أو البيئات غير المتعاطفة.

تصف كارول بريفايت، مديرة الحسابات في شركة جاك مورتون العالمية، حالة نموذجية في شركات الاتصالات:

> كان لدى أحد مصممينا موعد نهائي لتسليم إنتاج الأسبوع الماضي. وقبل الموعد بأربع وعشرين ساعة فقط، لم يكن يملك نسخة يعمل بها. كان يعرف أن لديه محاولة واحدة لتصميم شيء يحبّه الزبائن. وبينما كنا نقترب من الموعد النهائي، التفت إلي مبتسماً وقال: «هذا سيصنع قصة حرب رائعة». كان حس الدعابة لدى هذا الشخص يجعله يتابع السير دائماً[1].

لقد دعَم حسّ الدعابة لدى المصمم بيئتُه الإبداعية الشخصية. غالباً ما تكون القدرة على اللهو في الأوقات الصعبة فطرية، لكنها تستحق التطوير الواعي. استخدم المصمم هذه القدرة ليقدم لنفسه الأمان العاطفي، الذي كان يحتاجه لينتج بإبداع تحت الضغط الشديد.

لا يقتصر القلق الإبداعي على صناعة الاتصالات. عندما اندمج مصرف بانكرز ترست -وهو مصرف ذو توجه إبداعي- مع المصرف التقليدي الأكبر دويتشه بنك، قلقت دارسي برادبيري بشأن قدرتها على الاستمرار بالإبداع. «كان مصرف بانكرز ترست أقدم وأصغر، في حين كان المصرف الجديد أكثر بيروقراطية وسياسة. نحن لا نعرف القواعد في البيئة الجديدة بعد، ولا نعرف كيف نستوعبها». كان عمل برادبيري متابعة صفقات المصرف. «في المصرف القديم، كان لدي مساحة لأقوم بإنشاء الصفقات وتقديم التنازلات حسب الحاجة. هناك عوائق أكثر لهذا النوع من الاستقلال ذي الحركة الحرة في النظام الجديد. ولكي أتبع الصفقات التي أراها جيدة، سيكون علي أن أعمل بجد لأعيد إنشاء حريتي في المصرف الأكبر، ولأبرر المخاطرات التي أحتاج إلى القيام بها؛ وهذا سيستغرق وقتاً»[2].

مما زاد من صعوبة الانتقال إلى بيئة أكثر تحفظاً، أن الاندماج أدى كما يحدث كثيراً إلى فصل بعض الموظفين. ارتفعت مستويات الخوف والقلق بين موظفي برادبيري، مما زاد التقليل من المخاطرة والمبادرات الجديدة، على الأقل في البداية. لكن برادبيري كانت واثقة بقدرتها الإبداعية، وهذه الثقة كانت جزءاً من البيئة الإبداعية الشخصية التي أتت بها من مصرف بانكرز ترست القديم. وبسبب ثقتها، كانت قادرة على تصوّر خروجها من فقاعتها الإبداعية الآمنة لتحسّن البيئة الأكبر المحيطة بقسمها مباشرة. «المصرف الجديد جيد ومنصف في النهاية، وأعتقد أن قلق الموظفين يهدأ. وعندما أوجد بعض الاستقرار في قسمي، وتبدأ جيوب الاستقرار بالظهور في المساحات المحيطة، سنكون جميعاً قادرين على التقدّم من جديد، وبناء قسم مرن ومبدع كما كان قسمنا القديم».

حتى المنظمات المبادرة التي تفخر بنفسها لتنظيمها الإبداعي غير الهرمي، يمكن أن تخنق الإبداع. تقول ماريلين دينتنفاس، المديرة المبدعة في شركة لتطوير مواقع الإنترنت:

«يريد رئيسنا أن تمثل هذه الشركة طليعة الابتكار في سوقنا. وهو يعرف أننا نحتاج أن نكون مبدعين لكي نجذب المواهب الكبرى لجيلنا»[3]. وكنتيجة لذلك، اقترحت الشركة مشروعات من وجهات نظر متعددة، وشجّعت رؤساء أقسام الإستراتيجية والإبداع والقسم الفني على التشاور، والتوصل إلى إجماع حول كل مشكلة من مشكلات الزبائن.

كان الهدف هو تشجيع الإبداع في جميع جوانب المشروع، ثم تكريم الإبداع في حل يتم الإجماع عليه. لكن كما تشرح دينتنفاس، فإن التسويات التي يتطلبها الإجماع تعيق مُدخل الإبداع الفردي. «أحياناً تضيع النظرة الحدسية الشاملة الخيالية للمبدع الأصلي، حيث تدفع بها عملية الإجماع جانباً؛ وقد ظهرت حقيقة موازية هنا. فقد يظن رؤساء الأقسام أن العملية تتم على نحو ممتاز، في حين قد يشعر الفنانون أنهم مهمشون. ليس هناك بالفعل شيء يحمي إبداع الفرد، سواء الفنان أو غيره». في البيئة ذات الإجماع، يحتاج الفرد إلى بيئة شخصية إبداعية قوية بوجه خاص، لتدعم دافعه الشخصي الذاتي وفضوله الفريد للمخاطرة.

الفقاعة

تعمل دينتنفاس وبرادبيري وبريفايت، شأنهم شأن معظم الناس، في أوضاع يجب عليهم فيها أن يكافحوا للمحافظة على حياة إبداعهم الشخصي لمصلحتهم ولمصلحة شركاتهم. وقد تعلموا عبر الخبرة أن بإمكانهم، هم وموظفيهم، وغالباً يجب عليهم، إمداد قدراتهم الإبداعية عن طريق تغليف بيئة شخصية إبداعية -فقاعة شخصية مكونة من التعاطف الواقي، مناظرة لبيئة الشركة الإبداعية المثالية- حول برج قيمهم الإبداعية الشخصية. تفصل فقاعة البيئة الإبداعية الشخصية الناس عن اللامبالاة أو العداء في بيئتهم الأكبر، وكأنها حجاب غير مرئي.

بالرغم من أن فقاعتك الواقية أو بيئتك الشخصية الواقية تزيد من قدرتك الإبداعية، تعتمد الفقاعة إلى حد كبير على براعتك في الحركات الإبداعية. فكلما كان دافعك أوضح وأقوى، كانت فقاعتك أقوى، وكلما أثير فضولك وكان مشاركاً، كانت الفقاعة أقوى، وزادت فاعلية عمل الروابط وقطعها لديك، كلما كانت الفقاعة أقوى. وكلما كانت

الفقاعة أقوى، كنت أقدر على قبول التقدير السلبي لأفكارك كقوة دافعة لحل المشكلات في المستقبل، لا كسبب للتخلي عن العملية الإبداعية.

وبالطريقة ذاتها، تعمل البيئات الأكبر عبر التوقع والسلوك، فالأفراد يعرفون ما يمكنهم أن يتوقعوا من أنفسهم وما التصرفات التي لديهم، والتي ستساعدهم على تحقيق تلك التوقعات. عندما تبدأ بعمل جهد واعٍ في الإبداع، وتطوّر شعوراً بالأهمية الإبداعية الشخصية، يمكن أن يبدأ تمرّسك في الإبداع الشخصي بالنمو. ستعرف تاريخ دافعك وفضولك وطبيعتهما؛ وستعرف كيف ومتى تقوم بعمل الروابط وقطعها وما يعنيه التقويم على المستوى الشخصي.

كما ذكرنا في الفصل 2، كلما كان لدى الناس شعور أكثر بصورتهم الإبداعية، كلما ازدادت قدرتهم على استخدام العملية الإبداعية. وإذا انتقلنا إلى خطوة أبعد، كلما ازداد فهم الفرد لصورته الإبداعية الشخصية عمقاً، ازدادت قدرته على إيجاد ظروف تزدهر فيها تلك الصورة. يمكن لوفرة المعرفة الذاتية الحميمة والشخصية أن تقاوم القوى الهادمة للإبداع في بيئة العمل الكبيرة، مما يعطي الفرد مقياساً حساساً لتحكمّه في إبداعه.

كما يعمل الرياضيون ليبرعوا فقط في المهارات الجسدية، وإنما أيضاً في الحالة العقلية التي تتيح لهم الأداء بحسب قدرتهم، كذلك يجب على الأشخاص الصحيحين إبداعياً أن يحافظوا على الحالة العقلية التي تسمح لهم بالأداء بأفضل ما يمكنهم بإبداع وأن يحسّنوها باستمرار. ولهذا ينشئون بيئة شخصية إبداعية أو فقاعة. وحين تصبح النجاحات الإبداعية أكثر من الإخفاقات، تنمو الثقة بالنفس والرضا الشخصي لتصبح توقعاً يستخرج المزيد من السلوك الناجح. وهذا الرضا يعود ليغذي التوقع أكثر ويعزّز فقاعة البيئة الإبداعية الشخصية.

كيف تترجم فهم صورتك الإبداعية الشخصية بفقاعة واقية تعزز البيئة الإبداعية؟ انظر ثانية إلى المفاتيح التي تحفّزك أو تأسرك أو تخيفك أو ترعبك. يحتاج بعض الناس إلى الاستقلال ليطوّروا دافعاً ذاتياً نحو أهداف المشروع؛ يتبادل

بعض الناس الأفكار الإبداعية مع الآخرين. إذا كنت شخصاً ممن تظهر صورتهم الإبداعية حاجة إلى الاستقلال، فالبراعة هي أن تتولى شخصياً مسؤولية استحضار الاستقلال في نفسك؛ لا تنتظر حتى تقدّمه لك البيئة الخارجية الأكبر في الشركة. أما إذا كنت شخصاً يحتاج إلى التبادل مع الآخرين -سواء بطريقة تنافسية أو تعاونية- فرتب لقضاء بعض الوقت مع الآخرين الذين يلهمون إبداعك، حين تواجهك طلبات للحل بضغط شديد.

يعرف كونراد بولس، في شركة AT&T للأبحاث، أن عمله الأفضل يأتي من الحوار. لذا، فهو يبحث عن نظراء، بعضهم في الشركات الأخرى، يستطيع أن يمضي معهم بقوة جيئة وذهاباً. ويحتاج ريك هينسلر، المدير الإبداعي السابق في يونيفرسال ستوديوز، إلى تحفيز جماعي من الآخرين لتفكيره الإبداعي. وهو يقول: «عندما تتدافع الأفكار من حولي تأتي إلي أفكاري». لذا، فهو يدعو الآخرين في الغالب للعمل معه[4]. إذا كان الضحك يساعدك على عمل الروابط وقطعها تحت الضغط، كما هي الحال مع أحد المصممين في جاك مورتون، فأنتج ذلك الضحك بنفسك.

يحتاج الأشخاص الذين يريدون أن يحسّنوا ويتحكموا بقدرتهم على ممارسة الإبداع إلى العمل لتقوية بيئتهم الإبداعية على مستويات عميقة. حين كان ويل نوفوسيدليك في راسل براندينغ، ناضل ضد الموقف الدفاعي المغروس عميقاً، وكان يعلم أن الموقف الدفاعي يقوّض قدرته على تقديم أفضل منتج إبداعي له. «عندما تتعاون مع الآخرين، يمكن أن يؤدي دفاعك عن نفسك إلى قتل إبداعك. أنا شخص دفاعي، ولدي ميل للنظر إلى الانتقاد كهجوم. فالانفتاح والاستماع إلى النقد بالفعل يحتاج إلى إيمان وثقة ومخاطرة»[5]. أما آني غودروالت، في راسل براندينغ أيضاً، فقد أجبرت نفسها على دخول الوسط الإبداعي حين شعرت أنها ليست مبدعة في الصميم. وكانت النتيجة أنها طوّرت درجة من الثقة الإبداعية التي أفادت كفقاعة بيئة إبداعية خاصة بها، فقاعة كانت تقوى حين سمحت لزملائها أن يمسكوا بها عندما تعود لتنزلق في عادات إصدار الأحكام.

توقع النجاح

تعد التوقعات أمراً أساسياً للبيئة الإبداعية الشخصية. فالشخص الذي يتوقع أن المشكلة التي بين يديه قابلة للحل، وأنه قادر على صياغة الحل، سيجد أن التوقع يكوِّن وعيه وأداءه بطرق منتجة. وحين تتوقع أن ما تعمل عليه سيكون له نتيجة ناجحة، ستغوص دون تردد في الموارد والطاقة، التي لم تكن لتصرفها لو لم تعتقد أن الجهد الإضافي سيلقى المكافأة. تصبح التوقعات ذاتية التحقيق. مع كل نجاح جديد، تنمو الثقة والكفاءة والتوقعات، التي تؤدي بدورها إلى المزيد من التحديات الطموحة[6].

يعلم الرياضيون أن تصوّرهم أنفسهم وهم يلعبون على نحو أفضل، يدرّبهم على كل حركة ذهنياً، ويعزز توقعاتهم، ويدفع أداءهم[7]. وكذلك الأمر في الجهود الإبداعية: فالأشخاص الذين يتصوّرون ويتوقعون النتائج الإبداعية في عملهم، يحصلون على نتائج إبداعية أكثر من الأشخاص الذين لا يقومون بذلك.

يذكر العالم النفسي ميهالي تشيكزينتميهالي أنه عندما يتوقع المديرون أو النظراء أو المجموعة مُخرجاً إبداعياً عالياً من شخص ما، فإنهم يحصلون عليه أكثر من حصولهم عليه حين لا يتوقعونه[8]. وبالمثل، عندما يكون لدى الأفراد توقعات كبيرة لإبداعهم، فإنهم يميلون إلى تحقيق هذه التوقعات.

إن التوقعات الذاتية التحقيق مهمة في عدة مراحل من الإبداع- عندما يتم إيجاد الأفكار، وعندما يتم تنفيذها. حين كان ريك هينسلر في يونيفرسال ستوديوز، عُدّ أنه «رجل فكرة». وفي أثناء التخطيط لحديقة جزر المغامرات، أنتج مئات الأفكار للجولات والمفاتن، وقام بذلك بثقة، لأنه كان قد قام بذلك وبنجاح مرات كثيرة من قبل. وحين جاء الوقت لتنفيذ أفكاره، قام مارك وودبيري، المدير المبدع لجزر المغامرات، بقيادة فريقه في تطوير أفكار لا تحصى، وأخذوا أفضلها دون خوف للتنفيذ. وبالرغم من أن كثيراً من عملهم لم تتم تجربته وكلّف ملايين الدولارات، فقد كان الفريق مرتاحاً لقدرته على الإبداع عند الطلب، بالرغم من العمل على نطاق مرعب جداً[9]. ونتيجة لعملهم الإبداعي

وعمل غيرهم في يونيفرسال ستوديوز، ازداد حضور حدائق يونيفرسال بنسبة 17 بالمئة أكثر من حدائق شركة والت ديزني في فلوريدا بين عامي 2000 و2002[10]. نجح كلا الرجلين مرةً بعد مرة، وهما يقومان بمخاطرات أكثر تحدياً كل مرة في أثناء حياتهما المهنية. لقد كانا يتغذيان، في أثناء الإبداع والتنفيذ، عن طريق الصعود ومتابعة حياة توقعاتهما الذاتية التحقيق.

لسوء الحظ، يمكن للتوقعات الشخصية ألا تنجح في التحقق، ويمكن أن يكون الفشل صعب الحل. بعد أن حصل بيتر ماكغي على نقد أسوأ مما توقع، لم يتمكن من استعادة التوقعات الإيجابية لعمله؛ ولم يكن قادراً على البدء بمشروع جديد. وموظفو المبيعات الذين يخطؤون هدفاً ما يمكن أن يصيبهم الانهيار، ويفقدون الثقة المهمة جداً في البيع.

على الأفراد الذين لا يريدون أن يخربوا فقاعة بيئتهم الإبداعية الشخصية أن يحاولوا الحفاظ على توقعات كبيرة لكن ضمن المعقول. لم يكن بإمكان هينسلر أو وودبيري أن يحافظا على توقعاتهما الإبداعية مدة طويلة لو توقعا نجاحاً هائلاً في علم الجراثيم، أو لو توقعا الحصول على حديقة تسلية كبيرة عندما كانا مجرد طالبين في الجامعة. أما المنتج التلفازي فقد كان من الممكن أن يكون قادراً على الإنتاج من جديد لو لم يتوقع كثيراً من ثناء النقاد في بداية حياته المهنية، أو لو أنه علّق توقعاته على الجودة النسبية لعمله، لا على قبوله من قبل النقاد.

كما هي الحال مع النجاح، فإن الفشل يولّد توقع المزيد من الفشل، والذي يمكن أن يصبح أيضاً ذاتي التحقيق[11]. عندما تفشل، عليك أن تعيد تقدير التوقعات وتحاول أن تبني في فقاعتك نظام تشجيع خاص بك. فموظفو المبيعات الذين يحتاجون أن يكونوا مبدعين في كيفية جذب الزبائن، يخرجون من الانهيار بسرعة أكبر إذا ركّزوا على نقاط القوة المؤكدة لديهم، وعلى نجاحاتهم السابقة. إذا كانوا قادرين على تحديد أهداف مبيعات واقعية، فإنهم يستطيعون مرة أخرى تعزيز توقعات النجاح.

قوة الشغف

يقوّي الشغف بيئة الإبداع الشخصية. تأملت نانسي ليمينغ، رئيسة خطة تافتس للرعاية الصحية، بجدّ في قيمها الشخصية قبل بدأ العمل مع خطة تافتس، وأدركت أن لديها شغفاً بالتعامل مع الناس بطريقة صحيحة. لذا، فقد شعرت بطموح إلى السفر في خطة تافتس، حيث كان التعامل مع الناس بطريقة صحيحة يعني أكثر من مجرد المجاملة واللباقة، وهما من الأمور المهمة، ولكنه أيضاً يعني جعل المرضى أصحاء والمحافظة على صحتهم. اتصلت ليمينغ بروح خدمات الزبائن لديها من اليوم الذي انضمت فيه إلى الشركة – في الاجتماعات، وفي المذكرات، وفي النقاشات مع الموظفين[12].

تقول مورين آركل، نائبة المدير في خطة تافتس للرعاية الصحية: «لم يكن لدى جميع من في الشركة تلك الحماسة المحددة بالطبع، لكن الأشخاص الذين كانت لديهم الحماسة أصبحوا متحمّسين بما فيه الكفاية ليدفعوا الآخرين إلى مشاركتهم. وحين أصبح الآخرون مشاركون ومتحمّسون، ازداد دافعهم واشتغل إبداعهم الشخصي». وتعزو خطة تافتس للرعاية الصحية، وهي ثاني أكبر خطة صحية في نيو إنجلاند، نجاحها إلى هذا الشغف. تقول آركل: «كثير من الأشياء متشابهة في عملنا، لكن نوع خدمة الزبائن الجيدة الذي أوجدناه هو ما جعلنا متميزين».

لم تقرّر ليمينغ أن تكتسب شغفها بالتعامل مع الناس بطريقة صحيحة؛ وإنما كان ذلك بداخلها، شيء كان لديها وهي طفلة، وأدركته وقدّرت قيمته وهي كبيرة. وقد قامت برعاية شغفها الدافع إلى التعامل مع الناس بطريقة صحيحة كأحد المكوّنات في فقاعة بيئتها الإبداعية الشخصية، واستخدمته كسمة أساسية للجو الأكبر في الشركة كلها، والذي قامت بإنشائه في خطة تافتس للرعاية الصحية؛ كان شغف ليمينغ مفيداً لها ولشركتها أيضاً.

بالإضافة إلى القدرة على نقل قيمهم إلى أبعد من ذاتهم، يمكن للأشخاص الذين يحرّكهم الشغف أن ينشئوا بيئة محلية تدعم طاقة أكبر لمزيد من قطع الروابط وعملها بأسلوب خيالي ومنتج. كان بوب ميلر، مدير شركة كوريكت نت، التي تعمل على تصميم مواقع على شبكة الإنترنت، يحب دائماً أن يقوم بالأعمال بسرعة، ويحصل على أفضل

النتائج مما يقوم به؛ كان لديه شغف بالسرعة والفاعلية، ووجّه هذا الشغف ممارساته ونشاطاته العملية. وفي مرحلة مبكرة، عندما كان يخطط لإيجاد مواقع على شبكة الإنترنت لمكاتب الأطباء كل على حدة، تصوّر نظام أسئلة طبية تفاعلية يسمح للمرضى بالحصول على وصول سريع لمعلومات عن الأمراض الشائعة وعلاجها. ثم قام ميلر بتصميم موقع إنترنت شامل عن نظام الأسئلة الطبية هذا. وقام ببيعه للأطباء، حيث عدّله ليناسب كل مكتب، وتوقع الاستفادة القصوى من الكلفة عبر المشاركة الواسعة لبقية الأطباء. ونتيجة لذلك، تمكنت مكاتب آلاف الأطباء من معالجة أسئلة المرضى بسرعة وسهولة أكثر مما كان متخيلاً في السابق. استخدم ميلر ميزات الإنترنت للاستفادة القصوى من فكرة لمنتج يعتمد على الوقت لتصبح تطبيقاً واسع الانتشار.

واستفاد ميلر من تعيينه الموظفين عندما طوّرت شركة كوركت نت أنماطاً مختلفة من هذه الطريقة في صناعة تلو أخرى. يقوم 75 شخصاً من بين الموظفين البالغ عددهم 115 في الشركة بخدمات الزبائن. جاء معظم هؤلاء الموظفين الـ 75 من مهن أخرى، ومستوى أجر أدنى من معظم المحترفين في تسويق التجارة الإلكترونية. ويوضح ميلر قائلاً: «إننا نوظف مدرّسين وموظفي مصارف سابقين، ومدبري منازل ممن يحاولون القفز إلى عالم التجارة الإلكترونية الحديث»[13]. خصّص ميلر 20% من وقت كل من موظفي الخدمات للتدريب. كان لدى ميلر ثمانية مدرّبين يعملون بدوام كامل من بين الموظفين، ليعلّموا الموظفين الـ 75 الأدوات والتصميم والإستراتيجية والمبيعات ومسائل التجارة الصغيرة. ويقول ميلر: «حين يترك الناس شركة كوركت نت، يمكنهم الحصول على أعمال في أي مكان آخر في صناعة الإنترنت».

يأخذ ميلر المواهب الذكية والراغبة وغير المكلفة، التي لا تتم الاستفادة منها كما يجب، ويخصص ماله وتدريبه واهتمامه بطريقة تجعل 75 شخصاً يعملون بسعادة وإنتاجية، على مستوى مماثل لأداء الأشخاص الذين يتقاضون ثلاثة أضعاف الأجور التي يدفعها ميلر. يستخدم ميلر المال والجهد والذكاء المحلي للحصول على إنتاج جيد وغير مكلف. ويستخدم الموظفون ذكاءهم واستعدادهم ليتعلموا الوصول إلى مكانة أعلى

مما يمكنهم الوصول إليها دونها. ولمّا كان هؤلاء الموظفون مشاركين في تصميم مواقع الإنترنت، وكذلك في التفاعل مع الزبائن، يمكن لميلر أن يستفيد من العاملين الفنيين الأكثر كلفة لديه: «كل ما يلزمنا لخدمة 1500 زبون هو عشرة موظفين فنيّين».

يستخدم ميلر شغفه بالسرعة لتنظيم وقت الموظفين أيضاً. هناك قاعدة في كوركت نت تقضي بالتخلص من العمل على أي مشكلة يستغرق حلّها أكثر من ثلاثة أيام. ويؤكد ميلر: «أنا أعني ألغه تماماً، امسحه، اضغط shift وdelete. فإذا كان العمل يتطلب كل هذا الوقت، فإن المشكلة كبيرة جداً ومعقدة جداً، أو أننا لم نقم بتقسيمها بطريقة صحيحة. أريدهم أن يتعلموا دروس السرعة». يضيع ميلر العمل عن قصد ليستخرج «موهبة الرمي وإعادة التطوير». هناك نتيجتان تنالان الثناء دوماً ولا يُعاقب عليهما أبداً وهما «الفشل السريع والطرق الجذرية».

رأى ميلر شجاعة موظفيه ومهاراتهم وسرعتهم تنمو، ورأى أيضاً شغفه بالسرعة والاستفادة القصوى يسهمان في بيئة شخصية، تعطيه الطاقة لقيادة نموذج لعمل جديد في بيئة تنافسية جداً.

لا يعطي الشغفُ الإلهامَ فقط وإنما التعزيزَ أيضاً، وهذا ما اكتشفته إليزابث دين عندما كانت تنتج فيلمها الوثائقي عن نيكسون. «لم تكن مجرّد فكرة أخرى، كنت أعرف أن علي أن أصنع فيلماً عن هذا الرجل»[14]. لقد عزّز شغفها فقاعة بيئتها الإبداعية الشخصية، حين كانت تكافح للتغلب على العقبات لمشروع إبداعي من أبعد المشروعات احتمالاً.

الوصول إلى خارج الفقاعة

حتى الناس ذوو البيئات الإبداعية الشخصية الأقوى يحتاجون إلى دعم من خارج أنفسهم لتحقيق الأهداف. إن العلاقة بين البيئة الإبداعية الشخصية والبيئة المحيطة هي علاقة تكاملية: إذا كانت كلاهما قاحلة ينتج عنهما قليل من الإبداع؛ وإذا كانت إحداهما داعمة والأخرى غير داعمة، فمن المحتمل أن يكون الإبداع متقطعاً؛ أما إذا كانت البيئتان داعمتان على نحو غني، فإن التفكير الإبداعي يزهر.

إذا أردت زيادة الأداء الإبداعي الشخصي، فأنت بحاجة إلى التفكير في المهمة من وجهتي النظر. أنت بحاجة إلى معرفة ما يمكنك أن تحضر إلى الطاولة، وما على البيئة الأكبر أن تحضر. أنت بحاجة إلى معرفة أي العوامل الداخلية يمكنك أن تقدّم لتغذي وتحمي صورتك الإبداعية. وأنت بحاجة إلى معرفة أي العوامل الخارجية تزيد أو تخمد قدرتك الإبداعية بطريقة حاسمة. وبعد ذلك، عليك أن تقرر أي العوامل الخارجية يمكنك تغييرها، وأيها سيكون عليك احتمالها.

إن البيئة الخارجية التي تحتاج إليها لتبلغ قمة إبداعك هي بيئة فريدة لك وحدك. وكامتداد لفهم صورتك الإبداعية الشخصية، ضع نقطة انطلاق من معرفتك أكثر البيئات الخارجية تعاطفاً، عن طريق ملاحظة البيئة الخارجية في أثناء الأوقات التي تشعر فيها بالتحفيز، أو تلك التي لا يكون فيها هذا الشعور موجوداً. فعلى سبيل المثال، ازدهر بعض فناني ديف ويلتي في بيئة تنافسية سريعة، في حين ذبل آخرون. وكانت إليزابث دين، في مكاتبها للإنتاج التلفازي ترتدي دوماً زياً «يمكن أن يتحوّل إلى ثياب عمل في حال وجب عليها الاجتماع مع أحد المموّلين بسرعة»، «في حين لم يكن توم بيتر المؤلف في إدارة الأعمال «يستطيع تأليف كلمة مبدعة وهو يرتدي بدلة، ولو كان آخر يوم له على الأرض»[15]. ويروى أن ج. ك. رولينغ كتبت كتبها هاري بوتر في المقاهي؛ لأنها كانت تريد الدفء، وكانت تستطيع الكتابة وسط الناس والنشاط؛ في حين يحتاج آخرون إلى الهدوء والسلام[16].

وننصح الأشخاص الذين يعتمد رزقهم على الإبداع، سواء رزقهم، أو رزق من حولهم، أن يفحصوا ما يؤثر في بيئاتهم الإبداعية الشخصية ليقوموا بتعديل بيئاتهم المحلية. وجدت مارلين دينتنفاس، في شركتها لتطوير مواقع الإنترنت، أن بيئة الحوار المفروض والإجماع تخرب الرؤية الفردية لبعض الأشخاص المبدعين في منظمتها. أما كارول بريفايت، في جاك مورتون العالمية، فقد اكتشفت أن بعض الفنانين الذين يعملون جيداً في الفِرَق لا يمكنهم العمل بوجود فنان فردي قوي. وبعد أن لاحظت دينتنفاس وبريفايت مكاني عملهما عن قرب، قامتا بالتعديل من أجل الإبداع.

بيئات الشركات

التكيف مع البيئات الشخصية

لا يمكن للقادة تعديل البيئة الإبداعية للشركة على نحو محدّد لكل فرد، لكن يمكنهم وضع بيئة عامة صديقة لإبداع أكبر عدد من الموظفين. وإذا كانت لدى هذه البيئة مرونة كافية، فيمكن للموظفين أن يقوموا بالتعديلات الأصغر اللازمة، لملاءمة فقاعة البيئة الإبداعية الشخصية لهم.

تتصف البيئات التي لا تخدم إبداع الموظفين على نحو كافٍ بالالتزام الصارم بالإجراءات، والتركيز المبالغ فيه على السابق والتحليل، والاستجابة لسياسة المكتب بدلاً من الميزات الشخصية، والاعتماد آلياً على الحلول السابقة، والتقليد الشديد لإستراتيجيات الشركات الأخرى. وتظهر البيئة الصحية للإبداع نفسها بالظهور المتكرر لأفكار جديدة غير مطوّرة، والدعابة السهلة، والتركيز على الأفكار بدل التركيز على المهن، والراحة للغموض، والحماسة للفرص الجديدة.

يمكن للقادة الذين يخططون سلوكاً يدعم الإبداع أن يعملوا فَرْقاً حقيقياً في تشجيع التوقعات المفيدة إبداعياً. ويظهر القادة، الذين يمضون وقتاً في الاستماع إلى الأفكار الجديدة والبناء على أكثر الطرق أهمية، صداقة منظمتهم للمخاطرة والإبداع. ثم إن القادة الذين يهزّون محيطاتهم المادية لمصلحة الإبداع، كما فعل مديرو شركة ستيلكيس عندما فتحوا مكاتبهم، يقدّمون الرسالة القوية نفسها.

تحتاج الشركات، التي لا تدعم الإبداع على نحو فاعل، إلى إدراك أن الأفراد الذين يحصلون على القليل من المكافأة والدعم لعملهم المبدع سيقومون بتقليل جهودهم الإبداعية[17]. و إذا خاب أمل أفضل الموظفين المبدعين في قدرتهم على الوصول إلى قمة الإبداع، فإنهم سيغادرون إلى بيئة أخرى.

الخبر الجيد هو أننا وجدنا أفراداً في كل مستوى من كل شركة يستطيعون ما تحمّل مسؤولية شخصية عن إنشاء فقاعة البيئة الإبداعية الشخصية المنتجة الخاصة بهم؛ وغالباً ما يفعلون ذلك. وتفيد ممارسة هذه المسؤولية الموظف كفرد على نحو جيد. ويزيد وجود مجموعات الفقاعات الإبداعية القوية من عوائد الاستثمار للمنظمات التي تقدم بيئة إبداعية في الشركة كلها.

القسم الثالث

العمل

الفصل السادس:

القيادة:
تعزيز الإبداع المنظم

تم تأسيس شركة غايدنت GUIDANT, INC، وهي شركة صناعية في سيليكون فالي، والمنطقة الغربية الوسطى تصنع المعدات الطبية، وفي ذلك أجهزة تنظيم ضربات القلب والقثطرة والمنبهات القلبية، من اندماج عدة شركات مبادرة؛ حيث أراد قادتها المحافظة على صفتها المبادرة. كانت الشركة قد أصبحت كبيرة كفاية، إلى درجة أن البيروقراطية أصبحت تهدّد بكبح السرعة والمخاطرة وجو المشاركة الذي رافق مرحلة التأسيس. وصفت كيتي لندبرغ، إحدى نواب رئيس الشركة، مأزق الشركة قائلة:

> كان بإمكاننا أن نرى بعضاً من الطبيعة المبادرة لشركتنا تتلاشى، وعرفنا أننا بحاجة إلى الإمساك بها في الوقت المناسب. كنا محظوظين، لأن أساس التجربة المبادرة كان لا يزال حياً في الشركة؛ كان كثير من الأشخاص الذين أسسوا، أو كان لهم دور في الشركات الأصلية لا يزالون هنا في الشركة. لكننا عرفنا أننا يمكن أن نخسر أولئك الأشخاص وتلك الطبيعة المبادرة مع نمو شركتنا. وكنا نعرف أننا إذا خسرنا أولئك الأشخاص وتلك الثقافة، إذا لم نبقَ مبدعين ومبتكرين، فإن الشركة نفسها لن تستمر[1].

بخلاف ستيلكيس، التي ألهمتها متطلبات السوق تجاربَ متعددة، حيث وجدت طريقها للتغيير الهادف، شعرت شركة غايدنت أن بإمكانها اتباع طريقة أقل ضغطاً وأكثر شمولية. قرّر قادة الشركة أولاً قياس الحالة الإبداعية الحالية في المنظمة. وبذلك، فقد قاموا من بين جهود أخرى بدعوة مجموعات تركيز من الموظفين من جميع أقسام

الشركة للاجتماع، وطلبوا من الموظفين تحديد ما يرونه عوائق للسلوك المبادر. وكما تروي لندبرغ لاحقاً: «سمعنا أشياء، مثل أن هناك كثيراً من الأشخاص المشاركين في كل قرار، وأن الفشل خطر إلى درجة أن الناس لم يعودوا يجربون شيئاً جديداً، وأن قادة الشركة لا يستمعون ويفعلون ما يريدون على أي حال».

وقد نظرت شركة غايدنت إلى الشركات المعروفة بالإبداع المستمر. بحث الممثلون في شركات سوني وموتورولا و3M وديزني وغيرها لرؤية الإستراتيجيات الإبداعية، التي استخدمتها تلك المنظمات. قاموا بتقويم الصورة الإبداعية لشركتهم، ومقارنتها باحتياجات الشركة، وبما لاحظوه في الشركات الأخرى. وخرج قادة غايدنت خارج الشركة وأحضروا مستشاراً للمساعدة في الأسئلة المعقدة، المتعلقة بالتغيير على نطاق واسع.

ثم قام القادة بفحص نماذج مختلفة لبنى الشركات التي ترفع مستويات السلوك الإبداعي، وأخيراً وضعوا خطة لشركتهم. وتشرح لندبرغ: «في النهاية، قررنا طريقة ذات ثلاثة أقسام -من القمة إلى القاعدة، ومن القاعدة إلى القمة، و«brushfire teams»- تعمل جميعها بوقت واحد مدة سنتين إلى ثلاث سنوات».

شملت الطريقة الموجهة من القمة إلى القاعدة سلسلة من الندوات عن المبادرة والإدارة الداعمة وحل المشكلات. في البداية، تم تقديم الندوات للقادة الأرفع مستوى، والبالغ عددهم 280 شخصاً. وفي أثناء السنة الأولى، نزل التدريب إلى المديرين الآتين، والبالغ عددهم 450. ويشرح أحد المديرين، بيفرلي ميلهوف، تركيز هذا الجهد قائلاً: «كان علينا أن نغير فكرتنا عن الإدارة من إدارة قائمة على الأمر والتوجيهات، التي تغلق الفكر الإبداعي في المراتب، إلى إدارة قائمة على التدريب، التي تفتح الفكر الإبداعي. تعلم قادتنا كجماعة الاستماع إلى أفكار الناس في هذه الشركة وتقديرها»[2].

كان منسق الطريقة الموجهة من القمة إلى القاعدة هو إيمرسون مارتليج، نائب الرئيس، وكانت تضم الجميع في عدة مهام في مجموعة عمل واحدة. كان الجهد التدريبي الأول مركزاً على التغيير الشخصي، وقامت به منظمة تدريب خارجية. ويشرح مارتليج: «الفكرة هي أن يتعلم الجميع أن يفهموا أنهم أشخاص مسؤولون في

عالم متغير، لنريهم كيف يمكنهم التحكم بحياتهم وعملهم، وكيف يقولون ما يؤمنون به»[3]. ومن المخطط أن تركز الجولة الآتية من التدريب، على نحو مباشر، على بناء المهارات للإبداع والابتكار؛ مهارات يمكن أن يطبقها الأفراد والمجموعات للنمو الشخصي ولفائدة الشركة.

عملت الطريقة الموجهة من القمة إلى القاعدة، والطريقة الموجهة من القاعدة إلى القمة بوقت واحد، لتكمل كل منهما الأخرى. وحين تعلم الموظفون المهارات للتفكير بإبداع، تعلم القادة أن يشجعوا التفكير الإبداعي ومشاركة الأفكار.

أما القسم الثالث من طريقة شركة غايدنت فقد أسس «فرق brushfire»، وهو اسم لفرق تتولى المنتجات أو العمليات التي تنتج قيمة فورية - لكنها عملت أيضاً كمختبرات تتطلب مشاركة نشطة للتعلم عن الإبداع. حدّدت الفرق وراقبت العوامل التي بدا أنها تؤدي إلى النجاح في المبادرات، ثم نقلت ما جمعته حول تلك العوامل إلى الشركة. فعلى سبيل المثال، تم تكليف أحد الفرق بعمل مكثِّف ذي شدة عالية، وهو أكبر مكوّن مادي في أجهزة تنظيم ضربات القلب. يفصّل المهندس لوك غريستنسن، وهو عضو في الفريق، حول العملية قائلاً:

> لكل منا عمل يقوم به أكثر من هذا المكثّف ذي الشدة العالية فقط، لكن أتيحت لنا الحرية لنذهب يمنة ويسرة يومياً حسب الحاجة، لكي نتكيف مع هذا المشروع. والآن بعد خمسة عشر شهراً أصبحنا في مقدمة المنافسة في هذا المكثّف الصغير ونتوقع أن نوسّع ريادتنا. نحن جميعاً نفكر بصورة مختلفة، ولا أعتقد أننا قد أجمعنا على شيء، لكننا وضعنا نمطاً للعمل معاً كان مناسباً لنا وسنستمر بتحسين مشروعاتنا[4].

لمكافأة الفريق وتشجيع الفرق الأخرى، تم تقدير الفريق في تسجيلات فيديو ترويجية لعمل الشركة الإبداعي.

في عام 1999، دخلت شركة غايدنت قائمة فورتشن لأفضل 100 شركة للعمل فيها، واحتلت رقم 31. وها هي الشركة التي كانت كيتي لندبرغ قلقة من أن تخسر أفضل مفكريها وأكثر أفرادها مبادرة، تتمسك الآن بأولئك المفكرين والمبادرين، وتربي المزيد

منهم داخلها، في حين لا تزال تجذب المزيد منهم من هذه الصناعة.

إن الإبداع المنظم هو بحث لا ينتهي. لاتزال شركة غايدنت تكافح في بعض الأحيان للحفاظ على قوتها الدافعة في هذا البحث. لا تطلب أي شركة، وحتماً لا تطلب شركة غايدنت، نجاحاً إبداعياً كاملاً ونهائياً. ومع ذلك، يتصوّر قادة غايدنت إبداعاً منظماً، والشركة في طريقها لتحقيقه.

يأمل قادة الشركات الأخرى أيضاً إبداعاً منظماً. في الصفحات الآتية من هذا الفصل، نصف بعض الأفعال القوية التي يمكن لأي قائد شركة تقريباً أن يقوم بها ليؤدي إلى تغيير الشركة نحو الإبداع. بينما نستطلع هذه التدريبات، نعود لزيارة مبادئ إبداعية معروفة، لكن مع التركيز على إحداث التغيير. وهذا يتطلب فهماً مختلفاً وأكثر عمقاً للمادة التي غطيناها سابقاً. بالرغم من أننا قدّمنا القوى المحركة للإبداع بالتسلسل في البداية إلا أن العملية الإبداعية تفهم على نحو أفضل بكليّتها. ويتم تعلمها بأفضل حال تجريبياً، كركوب الدراجة، لا نظرياً. وكل فرصة لتعلم العملية من زاوية مختلفة تؤدي إلى إدراك كامل أكثر. والتعلم من وجهة نظر قائد يلزم الشركة بالإبداع المنظم، يعني أن نشعر بالإبداع بأسلوب عملي.

في الوقت الذي وصل فيه عمر الصناعة إلى الإزهار، كانت طريقة الإدارة -التي وصفها دوغلاس ماكغريغور قبل أربعين عاماً كالنظرية X- هي أن الموظفين بحاجة إلى التوجيهات لينتجوا عملاً جيداً[5]. كانت سياسات الشركات وبُنّاها مصممة حول الافتراض أن الموظفين يستجيبون للدافع الخارجي، أو الإجبار، وأنهم ليسوا موضع ثقة ليوجهوا أنفسهم بأنفسهم.

في المقابل، تم تشجيع قادة الشركات الذين درسوا في كليات التجارة اليوم، على تقدير نظرية ماكغريغور Y لطريقة الإدارة - فالموظفون يريدون ويحتاجون إلى التفوق، وسيفعلون ذلك في البيئة التنظيمية الصحيحة. لكن برغم النظرية Y، لا تزال الطرق الهرمية الشديدة التدخل تخترق كثيراً من المشروعات التجارية من أي حجم هذه الأيام. لا تزال طريقة الإدارة، هي أن المنصب يساوي المعرفة والذكاء والقوة، وكلما كان المنصب

أعلى كانت الأفكار أفضل، وأنه لا يمكن التعامل مع القرارات بمسؤولية إلا من قِبل شخص له سلطة رسمية.

ونتيجة هذه الطريقة في الإدارة هي تخفيض القدرة الإبداعية لمنظمة مكونة من 30,000 شخص إلى القادة الـ 100 في القمة، وهذا يقلل القوة إلى 300/1. لوضع إبداع منظم، يجب على القادة إشراك الموظفين الـ 29,900 الباقين. باختصار، يحتاج القادة إلى منح المسؤولية والقدرة على القيادة المبدعة لكل موظف. وحين يتمكن كل موظف من المشاركة في العملية الإبداعية، حين يشعر كل موظف بالفرصة والحاجة إلى الأداء كقائد مبدع في مسار عمله، تكون الشركة كلها قد بدأت بالوصول إلى الإبداع المنظم، ثم تستطيع التركيز على تعديل النظام، ورفع مستوى القدرة الإبداعية، وتحويل الإبداع إلى ابتكار ناجح.

لتعزيز الإبداع في الشركة كلها، يجب على الشركات: التقليل من التوجيهات غير الضرورية؛ تبني أنظمة مكافأة صديقة للإبداع؛ غرس مواقف جديدة حول الكفاءة والفشل؛ إيصال فكرة التغيير الإبداعي؛ توفير الموارد المادية وغير المادية اللازمة للإبداع؛ القيادة بانتباه الدليل لا بأمر المدير ومراقبته.

التقليل من التوجيهات

يتم إعطاء واستلام التوجيهات في الشركات إما كأوامر (في أفضل الأحوال تعمل كدافع خارجي، من حيث الدافع) أو كإرشادات (تعزز الدافع الذاتي). إن مراقبة الأوامر، في النظرية X، لا تحل فقط محل تعلق الفرد بالقيادة، وإنما أيضاً تمنع الأفراد وأفكارهم من الوصول إلى بعضهم بعضاً، وتحفيز الإبداع بين أكبر عدد ممكن من الناس. لا يمكن أن تنشأ أي إمكانيات واعدة على نحو كبير؛ لأن الناس لا يستطيعون إدراك أن الوعد لا يمكن أن يأتي من غرفة إلى أخرى لمشاركة الأفكار اللازمة.

حين تقدّم الشركة إرشادات مرنة، وتترك تفسير الإرشادات للموظفين، فإنها تقدّر وتحفز ذكاء الموظف ومحاكمته وإبداعه. يصف جيري ماك أليستر، المدير الفني في

شركة 3M، دليلاً مرناً عاماً في الشركة: «يتوقع من كل شخص في كل وحدة عمل أن يفكر ويتصرف بحكمة، وهو المصطلح الذي نستخدمه لبحثنا المستمر عن احتياجات الزبون التي تبرز»[6]. إن هدف هذا التوجيه واضح، وتقدّم شركة 3M مجالاً حراً للتنفيذ وتدعمه. يعلم الموظفون في شركة 3M أن لديهم فرصة جيدة للحصول على الموارد اللازمة، إذا استطاعوا أن يشرحوا كيف يمكن لفكرتهم أن تعزز مجالاً للنمو وتحقق احتياجات الزبائن التي لم تلبَّ كما يجب.

ثم إن شركة 3M تصدر الأوامر، منها أن العلماء والفنيين -وعدد محدود فقط من الأشخاص العاملين في التسويق- هم الذين يحضرون المعارض الداخلية للتقانة. ويهدف هذا الأمر إلى إتاحة المجال للاستكشاف الحر للتقنيات بين طيف واسع من الخبراء في الشركة، في الوقت نفسه دفع إمكانية أن يقوم أشخاص ذوي معرفة محدودة بقوانين براءات الاختراع بالمغامرة بنقاط القوة الخاصة في الشركة[7].

إن الحواجز بين الوظائف -التي تقويها بنى الشركة وإجراءاتها- غالباً ما تمنع تدفق المعلومات اللازم لأكثر الأفكار والابتكارات المبدعة شمولاً. حين يحدث الفصل عمودياً في شركة ما، فإنه ينتج صوامع للوظائف أو المنتجات أو الأقسام. أما عندما يحدث أفقياً، فإنه يؤدي إلى التقسيم إلى طبقات، وعزل الأشخاص المتشابهين في طبقات اعتماداً من المهن أو غيرها من المستويات الهرمية.

عندما تتكوّن الحواجز، تميل المجموعات ضمن الصومعة أو الطبقة إلى وضع إجراءات تُعزز الفصل، فيتشارك العلماء في المعلومات فيما بينهم، وبذلك يُحفّز كل منهم الآخر لزيادة آفاق التجربة التي يقومون بها، لكن يتعيّن عليهم بعد ذلك إطلاق ابتكاراتهم فوق الجدار الوظيفي إلى التسويق، ويعرف الأشخاص في قسم التسويق كيف يوصلون المنتج الجديد إلى السوق بالأسلوب الأمثل.

يهدف التخصص الوظيفي إلى أن تُنتج مجموعة من النظراء تميزاً جماعياً. والحقيقة أن إمكانية العمل الجماعي المبدع بين المجموعات ليست الوحيدة التي تضيع، لكن الحواجز والفصل غالباً ما تُعزز عدم الثقة وتُضعف علاقات العمل.

تُوازِن شركة 3M تأثيرات عزل المعلومات التقنية في المرحلة التي تسبق تسجيل براءة الاختراع، عن طريق تقديم كشف واسع للمعلومات حال التوثق من حماية الاستخدام على نحو قانوني؛ فعقيدتها في نظام المعلومات العالمي هي «التقنيات ملك للشركة كلها». ما إن تتم الموافقة على كشف أي جانب من الجوانب التقنية، حتى يكون من الممكن لأي من مختبرات الشركة حول العالم استخدامه، والمسهمة بدورها في تجربته على نظام الاتصالات، مما يُسرّع التعلّم عالمياً. ويمكن لأقسام التسويق والمبيعات الوصول على نحو تام إلى نظام المعلومات، وإضافة وجهة نظرهم لفائدة جميع زملائهم.

فيما يتعلق بشركة 3M، يُعد عزل المعلومات والفصل المتزامن بين التقنية والتسويق أمر مؤقت. في الشركات الكبيرة التي يكون فيها العزل والفصل أكثر من أمر مؤقت، وليس ضرورياً تماماً، يحتاج القادة إلى إلغائه قدر الإمكان. ويمكن للقادة التقليل من تأثير العزل عبر مجال واسع من الأعمال، وفي ذلك توسيع قائمة الأشخاص المدعوّين إلى منتديات معينة، وتقرير المهام المتعاقبة، ومكافأة التعاون المتخطي للحدود، والتفويض بحل المشكلات الذي يتطلب اجتياز الحدود (مثلاً، كيف يمكن استخدام الشعارات في فئة الحلويات في فئات أخرى؟). سنرى في الفصل الآتي كيف تخطت شركة نابيسكو حدود الفئات.

تُعالج خطة تافتس للرعاية الصحية مسألة الحدود جزئياً بإلغائها؛ فهي مثلاً تعمل دون أن يكون لديها قسم للمنتجات الجديدة، لذا، فعلى كل قسم مسؤولية إيجاد أفكار لمنتجات جديدة لنفسه وللشركة كلها؛ والهدف هو تحفيز الإبداع في الشركة كلها. وكما يشرح ستيف لايكتمان: «إذا قمنا بتسمية قسم ما كقسم الإبداعي، فإننا نخبر بقية الأقسام بأن الإبداع ليس من شأنها. ونحن نعتقد أنه من شأن كل شخص في الشركة»[8]. وتعمل خطة تافتس للرعاية الصحية دون قسم إستراتيجي لأسباب مماثلة. يقول جون كينغزديل، نائب المدير المسؤول عن الإستراتيجيات: إن دوره هو التوثق من انتشار وعي المعلومات المهمة وتنسيق عملية إستراتيجية تشمل جميع المديرين[9].

في شركة 3M، وفقاً لـ ويليام كوين، نائب المدير لشؤون البحث والتطوير، والمتقاعد الآن: «المبدأ الأول هو تشجيع المبادرة والإصرار على الحرية في مكان العمل لمتابعة الأفكار المبتكرة». وهذا هو المبدأ الذي جعل الشركة تخصص 15% من وقت الموظفين لمشروعات من اختراعهم؛ مشروعات تؤدي إلى تحالفات تعاونية تشمل أفراداً من أقسام وطبقات مختلفة في التسلسل الهرمي.

حين تختفي التوجيهات والإجراءات التي تفصل الموظفين عن المعلومات وعن بعضهم، يكسب الموظفون إمكانية أكبر للإبداع، حيث يمكنهم الوصول إلى معلومات أكثر تنوعاً.

الجوائز صديقة الإبداع

يمكن للقادة تعزيز الإبداع في كل مكان في الشركة عن طريق استخدام سياسة مكافآت فاعلة، كإضافة إلى الأجور والرواتب العادية. غالباً ما تستخدم المكافآت لتوجيه سلوك الموظف، لكن الدراسات وجدت أن الوعود بالمال أو الترقية تميل إلى زيادة التركيز على الهدف المقصود على حساب الإبداع، والموظفون الذين يتبعون المكافآت الخارجية، يتوقفون عن الاستكشاف في الوقت ذاته. فهم ببساطة يسلكون أسرع الطرق إلى النتيجة المرغوبة، فكلما وصلوا إلى الهدف أسرع حصلوا على المكافأة بسرعة أكبر، وبدؤوا بالتوجه إلى المكافأة الآتية بسرعة أكبر[10]. وتثبط الوعود بالمكافآت الخارجية عن مشاركة المعلومات، وعن التعاون الذي يمكن أن يزيد الإبداع ويؤدي إلى حلول أفضل. يقول جويف نيكولسون من شركة 3M: «إذا قدّمنا مكافآت مالية فإن الناس سيغلقون دفاترهم لحماية أفكارهم»[11].

من جهة أخرى، فإن التقدير كمكافأة يشجع على السعي وراء الفضول والمخاطرة والتصرفات التي تعمل الروابط التي تترافق مع التفكير الإبداعي[12]. وحين تستخدم المكافآت المالية كتقدير لا كإغراء، فإنها أيضاً تشجع على السلوك الإبداعي في المستقبل؛ فشركة 3M مثلاً تقدم مكافآت مالية كتقدير، لكن لا يمكن لأحد أن يتوقع مكافأة مالية في أثناء قيامه بالعمل.

في بعض الأحيان، تموّل المكافآت صديقة الإبداع العمل الإبداعي المستقبلي بالفعل. فمِنَح ماك آرثر مثلاً، التي تقدّم سنوياً، هي مِنَح دراسية غير محدّدة تكرّم الأفراد الذين أظهروا «إبداعاً وإخلاصاً استثنائيين في نشاطاتهم الإبداعية، وقدرة متميزة على توجيه أنفسهم» في المحاولات الاجتماعية أو العلمية أو الفنية. وهذه المِنح يتم الترشيح إليها من قبل النظراء، وهي شاملة لجميع التكاليف - أي إن الموظف لا يطلب منه أن يعمل طوال مدة المنحة التي تمتد خمس سنوات[13]. في معظم الحالات، يستمر الفائزون بالمنحة بمتابعة ما كانوا يقومون به، حيث إنهم لم يكونوا يعملون في البداية من أجل منحة ماك آرثر، والتمويل يعطيهم مزيداً من الموارد، ليتبعوا هواهم على نحو أكثر كمالاً. هذه المكافآت المالية لا تقول: «إذا فعلت كذا فسأعطيك كذا»، وإنما تقدّر الموظفين على جميع المستويات وتشجعهم لئلا يتجنبوا الإبداع للوصول إلى الأهداف، ولكن ليستخدموا الإبداع في الوصول إليها.

مواقف جديدة من الكفاءة والفشل

تميل المشروعات التجارية إلى الإعجاب بالكفاءة والنفور من الفشل. ولا يجب على القادة الذين يغرسون الإبداع المنظّم في شركاتهم أن يهجروا تلك القيم، لكننا ننصحهم بتطوير تقدير لحقيقة أن الإبداع قد يترافق بقدر من عدم الكفاءة، بالرغم من أنه يأتي بفوائد بعيدة المدى. وفي السياق نفسه، يحتاج القادة إلى وضع فهم متعاطف هو أن الفشل بجرعات صغيرة أقل كلفةً من ترك الإبداع يضيع أو يذهب إلى شركات أخرى.

الكفاءة

رفعت الثورة الصناعية الكفاءة إلى علم. وحين اشتهرت الكفاءة القصوى، أصبحت معظم الإجراءات قياسية، وتحول الاهتمام إلى مهام عمل أخرى. كان يُنظر إلى الإجراء المختلف عن الإجراءات القياسية كتهديد للكفاءة، ومن ثَمَّ للفوائد والإنتاجية التي تأتي من الكفاءة.

لكن فوائد الإبداع -كالمبادرات الجديدة، والتصاميم الجديدة، والبرامج الجديدة، والمنتجات الجديدة- لا تصل بطريقة فاعلة، فهي نادراً ما تسير بسلاسة في البداية، ولا

يمكن جعلها قياسية في بدايتها. يحتاج القادة أن يوضحوا للشركات أن نقص الكفاءة في العملية الإبداعية، على المدى القصير، ممكن وبحاجة إلى إدارة حسّاسة. فمثلاً للمحافظة على الالتزام الواضح بتحقيق أهداف أرباح التشغيل على المدى القصير، ربما يُقرر المرء تمويل الإبداع على مستوى منفصل.

حتى أكثر الشركات إبداعاً يجب عليها أن تتّقي التركيز على الكفاءة على حساب الإبداع. لا يزال نائب الرئيس لشركة للتجهيزات الطبية يرى المديرين مشغولين بالأنظمة التي يُشرفون عليها إلى أن يُتموا إدارة عدم الكفاءة، وفي ذلك عدم الكفاءة الإبداعية. وهو يجادل طالباً توازناً يسمح لشركته بالمحافظة على جهدها الإبداعي؛ فهو يُقدّر الكفاءة لكنه يقول: «علينا أن نعرف متى نتوقف».

الفشل

قال الرئيس السابق لشركة 3M ويليام ل.مكنايت: «سيريد الرجال والنساء الذين نوكل إليهم السلطة والمسؤولية أن يقوموا بأعمالهم بطريقتهم الخاصة. ستحدث أخطاء، لكن إذا كان الشخص محقّاً أساساً، فلن تكون الأخطاء التي يرتكبها بخطورة الأخطاء التي سترتكبها الإدارة على المدى البعيد إذا كانت مستبدة، وتولّت إخبار كل من هم تحت سلطتها كيف عليهم أن يقوموا بأعمالهم بالضبط»[14].

يُعزّز هذا النوع من القبول الواسع للأخطاء المبادرة والتفكير الفرديين في الإبداع الشخصي بقوة. وهذا هو نوع التعزيز اللازم لغرس الإبداع المنظّم بنجاح في أي شركة. لكن العملية ليست سهلة، حيث إن كثيراً من الموظفين معتادون على التوجيهات والسلطة الهرمية القوية. وليس بالضرورة أن يصدّقوا أن الشركة تريد منهم أن يأخذوا خطوة للأمام ويقوموا بمبادرة إبداعية مهمة.

ومع ذلك، إذا أصر القادة على تشجيع مبادرة الأفراد، والتعبير عن سماحهم بالخطأ، فسيتصرف الناس في النهاية وفق مبادراتهم الخاصة وسيخطئون أحياناً. وستكوّن استجابة الشركة للمبادرة والخطأ مجال المبادرة المفترض من قِبل بقية الموظفين في المستقبل.

في العملية الإبداعية ذاتها، يمكن أن تُولّد الأفكار والتجارب مجموعةً تبدو مربِكة من الإمكانيات التي تُنقِص من الأهداف المعروفة للإنتاجية، وستفشل كثير من هذه الإمكانيات حتماً. ويمكن أن يطلب أول مدير ينفذ صبره من الارتباك والفشل إيقاف الجهد الإبداعي والمبادرة الشخصية التي أنتجته. ومن طرق منع هذه الدورة القصيرة توزيع المسؤولية على عدة مديرين في المراحل المهمة للتقويم والمحاكمة، بحيث لا يواجه مدير واحد فوضى الإبداع وحده، على وجه الخصوص في النقطة التي يمكن فيها أن يُخرج جميع التغييرات التي تُمثّل الإبداع المُنظّم عن مسارها. والحل الآخر، الذي استخدمته شركة غايدنت، هو تقديم التدريب على العملية الإبداعية للإدارة. وقد أسّست شركة هولمارك مكتباً للابتكار وظّفت فيه خبراء متمرّسين في مساعدة المديرين «المرتبكين».

تؤكد شركة 3M أن كثيراً من مغامرات المشروعات الجديدة لا تتجاوز المراحل الأولى من الحضانة. ويذهب ويليام كوين إلى أبعد من ذلك فيقول: «لدينا أخطاء من كل وظيفة وكل قسم؛ وقد كان لدينا أخطاء هائلة. في العشرينيات من القرن الماضي توصّل أحد كِبار المخترعين لدينا إلى هذه الومضة الذكية الرائعة: قد يستطيع الناس استخدام ورق السنفرة بدلاً من شفرات الحلاقة. ومن غير المُستغرب أن هذه الفكرة لم تنجح قط، لكن هذا المخترع لم يُعاقَب لمتابعة هذه الفكرة». وهذا الانفتاح الهادئ على الخطأ يُحرّر العاملين ليستطيعوا المخاطرة علناً، ويعترفوا عندما تفشل التجربة، ويتعلموا منها، ويطبّقوا ما تعلموه على المحاولات الجديدة[15].

حين قامت روزابيث موس، التي كانت أستاذة بكلّية هارفارد للتجارة، بتنفيذ بحثها «apples to lemons»، حيث قامت بمقارنة نجاح المشروعات وفشلها في الشركات، توقعت أن تكشف هذه الدراسة عن معلومات جديدة حول الممارسات الجيدة. وأدهشها أنها لم تجد إلا أمثلة قليلة على الفشل، بالرغم من أن البحث أشار إلى أن نسبة نجاح محاولات إطلاق المنتجات الجديدة تقل عن 5%. وتساءلت: «ما سبب قلة الأمثلة؟». ثم افترضت أن الخوف من الاعتراف بالفشل، وإعادة وضع الفشل كنجاح، وغياب المخاطرة، وإيقاف المشروعات من بدايتها، وإخفاء الحقائق هي السبب وراء اختفاء معظم الأمثلة على الفشل[16].

يصعُب على قادة المشروعات التجارية قبول الفشل، والأصعب عليهم تشجيعه. ومع ذلك، فإن الأشخاص الذين يؤدّون العمل على حافة المعرفة المألوفة أو يتجاوزونها، والأشخاص الذين يقومون بمخاطرات إبداعية، لابد أن يُخطئوا في كثير من الأحيان. ويُعدُّ الموظفون الذين يحاولون ويفشلون، ويعودون للمحاولة من جديد، ذوي فائدة كبيرة للشركة. فمعظمهم يستمتعون بالتحدّي ويصعدون إلى المنصّة، لرغبتهم من جديد في مشروعات جديدة، بحكمةٍ أكبر وبقدرةٍ أكبر على التعامل مع آليّاتهم الإبداعية. ويصبح هؤلاء الأشخاص مبتكِرين مثقفين وأقل مخاطرة، وقادة ومديرين لأفضل أنواع الإبداع.

ذكرت مقالة حديثة في مجلة للأعمال أن «المبادرين الذين فشلت شركاتهم، وأولئك الذين نجت شركاتهم، ونوّاب رؤساء الشركات الذين دعموا كِلا النوعين جميعهم، يقولون: إنهم لا ينسبون الفشل إلى المؤسس الذي يدير الشركة. بل في الواقع يقولون: إنهم قد يعتقدون أن الشخص يصبح أكثر كفاءةً من حيث معرفة ما عليه أن يفعل. وأن لا يفعل»[17]. إن قادة الشركات الذين يأخذون موقفاً علنياً يسمح بالأخطاء ويحافظون على هذا الموقف، يُظهرون شجاعةً أساسيةً للإبداع المُنظّم في أي شركة.

نقل قيمة التغيير الإبداعي

إن التوجيهات والمكافآت الخارجية والنفور من الفشل، مغروسة في الشركات العادية، بحيث نحتاج إلى وقت لكي نقدر على عدم التركيز عليها. يحتاج القادة الذين يريدون تسريع التغيير نحو الإبداع المنظم إلى نقل الفهم بوجود موقف جديد. ويحتاج الموظفون إلى استلام الرسالة والإيمان بأن الإبداع هو أولوية للشركة، لكي يتبع ذلك سلوك إبداعي.

لجعل هذا يحدث، شجّع العاملين المبدعين، شخصياً ومؤسسياً. أسّسْ قسماً إدارياً لينشر في الشركة الأخبار عن ممارسة ونظرية وإنجازات إبداع الشركة، على نحو منتظم وحماسي كمنادي البلدة. انشر وشجّع التحديات للجهد الإبداعي التي ستلهم الموظفين الطموحين.

تشجيع العاملين الأكفياء

في الشركات ذات الإبداع المنظم، يؤدي الموظفون عملاً إبداعياً يومياً. ويجب على قادة الشركة، بوصفهم جزءاً من جمهور الموظفين، إظهار التقدير للعاملين المبدعين بانتظام.

يمكن أن يتم تقديم تقدير أكثر جديّة من شخص لآخر. يروي روجر أبلدورن، وهو عالم متقاعد حديثاً من شركة 3M، زيارة لمختبره قام بها رئيس الشركة، ويليام ماكنايت، حين كان أبلدورن لايزال عالماً شاباً. قام ماكنايت بزيارة قصيرة وقال: «سمعت يا بني أنك تقوم بشيء مثير للانتباه. أخبرني عنه». يقول أبلدورن: إن هذه الزيارة أوجدت لديه دافعاً لعقود من الزمن. وعلّمته كيف يحفز الآخرين[18].

وكذلك تروي لورا ويلز عن التشجيع الذي تلقته من بوب راسل، رئيس شركة راسل براندينغ، بعد أن ابتكرت أول تصميم ناجح على الإنترنت لأحد الزبائن. وقد طلب منها راسل، حين لاحظ موهبتها ودافعها، أن تنشئ التجارة الإلكترونية لشركته. ألهب صوت الثقة الشخصي حماسة ويلز «فانكبّت على العمل». وفي عام، ربحت جائزة لتصميم مواقع الإنترنت من مجلس الإعلان الكندي، وكانت التجارة الإلكترونية تنمو لتُمثّل نصف عمل الشركة تقريباً.

في كلتا الحالتين، تلقّى عامل كفء دفعةً غيّرت حياته من تشجيع شخصي قدّمه قائد له. ولم تنشر هذه الدفعة التميّز في الشركة فقط وإنما في هذا الفرد أيضاً.

ينجح العاملون المتميزون بفضل تقدير الجمهور لهم، ثم إنهم يحتاجون إلى الدعم حين يعانون خسائر. تروي سوزان ساكس، وهي مديرة مبيعات في شركة ستيلكيس، كيف استجابت شركتها حين أعطت إحدى تجارب الشركة نتائج سيئة. كانت شركة ستيلكيس قد اشترت حديثاً شركة IDEO، وهي إحدى كبرى شركات التصميم الصناعي في العالم وأكثرها إبداعاً. «كانت فكرتنا أن نترك شركة IDEO والثقافة التي جعلت العاملين فيها مبدعين وحدها، وأن نرسل موظفي ستيلكيس في مهمات لتسعة أشهر إلى بالو ألتو ليعملوا في جو IDEO، ويعودوا بما تعلّموه، ويبدؤوا بتطوير جوّنا المعزول في غراند رابيدز»[19].

بالرغم من أن تغيير الثقافة في ستيلكيس لم يكن نتيجة فورية، إلا أن قادة ستيلكيس رأوا التجربة مفيدة كمحاولة أولى، وحصل الموظفون على التقدير لدفع الجهد الإبداعي على المدى البعيد. وبعد ذلك، تم أخذ المعلومات منهم، وشاركوا في الدروس التي تم تقديمها للدفعة الآتية من الموظفين، ليحملوها إلى الدورة الآتية مع IDEO. أنتجت الدورة الثانية من التجربة نتائج أفضل، وشعر الموظفون الذين كانوا في الدورة الأولى بأنهم جزء من هذه النتائج الجيدة؛ وكانوا محقّين. وكانت الرسالة المنقولة هي أن العمل الإبداعي يستلزم التحرّك في أثناء الأخطاء.

منادي البلدة

ربما يُفكر القادة، الذين ينوون تغيير شركة برمتها إلى مجتمع إبداعي مُنظّم، في منادي البلدة الذي كان في أوروبا في التاريخ القديم. وترى المؤرخة إيزابيل ف.هال أن نشر أولئك الأشخاص المعلومات والنقاشات، التي كانت الأخبار تثيرها، كانت تكّون مجموعات من الناس بحسب الآراء، وكانت تلك المجموعات تؤثر فيما بعد في المجتمع الأوسع[20].

يحدث الشيء نفسه في مجتمع الشركة الأصغر. فكما يرى مؤرخ التجارة ستيوارت كراينر، بالرغم من أن القول الشائع هو: إن الناس يغيرون المنظمات، إلا أن الأغلب هو أن المنظمات تُغيّر وجهات نظر الناس وإلهامهم وسلوكهم[21]. فالقادة الذين ينشرون المعلومات بعناية والتزام وأهداف واضحة، يمكنهم تغيير التوقعات والآراء، وفي النهاية، البيئة الإبداعية للشركة.

حين تعلن شركة 3M أنها تتوقع أن تصبح أكثر الشركات ابتكاراً في العالم، فإن الرسالة تُرسَل إلى وسائل الإعلام الدولية، وإلى المجتمع الداخلي للشركة نفسها. والإعلانات التي تُوضع على موقعها في شبكة الإنترنت كمكافآت، تضم أسماء المخترعين والفرق المشتركة، مما يُعزز هذه الرسالة. ويتم تعليق اللافتات التي تُعلن عن ميلاد اختراعات جديدة في جميع أنحاء الشركة، ويتم تعزيز أهمية الاختراع في عقول وقلوب جميع الموظفين يومياً. وتُغذي الأسئلة العديدة التي يتم طرحها حواراً متطوراً حول الإبداع. ويُصبح الموظفون

على اطّلاع على الموضوع، وتتكون مجموعات رأي حول كيفية إحداث ذلك، ويصبح الإبداع جزءاً منظّماً من ثقافة الشركة.

تنشر النشرات التي تُصدرها خطة تافتس للرعاية الصحية وستيلكيس، كلاماً عن جهود الابتكار الداخلية ونجاحاتها، مما يسهم في الجو العام للابتكار، ويُرشد العاملين إلى التقنيات والأسواق الجاهزة لمزيد من التطوير. في شركة ستيلكيس، حيث كان منحنى التعلم عن الإبداع شديد الانحدار، بقي التعلم نقطة تركيز في المناخ الإبداعي. لذا، فإن القادة يُشجعون القصص التي لها قيمة في التعلم كتجارب IDEO. فهذه القصص، شأنها شأن القصص الرمزية في الكتاب المقدّس، توضّح القيم التي جعلت الشركة متميزة وأبقتها متجددة.

تدور المعرفة التقليدية في شركة 3M حول الأشخاص الذين عملوا بحرّية، وحول نجاحهم وفشلهم. فمثلاً، تروي إحدى القصص أن ليو لير، وهو مُطوّر منتجات شاب كان مقتنعاً بإمكانية الأغطية الجراحية، حتى حين كانت تلك التجارة تتعرّض للفشل في السوق. وحين طُلب منه التخلي عن المشروع، وافق على تركه حال نفاد الكمية الموجودة - ثم أهمل إبلاغ المصنع بالتوقف عن إنتاج الأغطية، إلى أن أصبح هنالك مخزون كافٍ لتجريب عدد من الأسواق الأخرى.

أدّت إحدى تلك الجهود إلى التعاقد مع الجيش الأمريكي، وإلى فرصة ثانية. وطوّر لير تجارةً للأغطية الجراحية، لتصبح الآن خطاً لمنتجات العناية الطبية بقيمة تبلغ 2 مليار دولار. يتم تداول قصة عناد لير على نحو واسع من قِبل قادة الشركة كإلهام وإرشاد. والعبرة من القصة، هي أن القادة الذين يصبحون أو يرسلون «منادي البلدة» للإبداع في شركتهم، سيرون أن مجتمع الشركة يتجمّع حول قيم مهمة لذلك الإبداع.

التحديات

يمكن للقادة الذين يتحدّون موظفيهم بأهداف إبداعية طموحة أن يلهموا الموظفين لتحقيق تلك الأهداف وأحياناً لتجاوزها. فقد تحدّى القادة في جنرال موتورز مثلاً، الموظفين الذين صنعوا أول سيارة من طراز ساتورن، أن يعيدوا اختراع السيارة. وفي

النهاية، خرجوا بطريقة جديدة لصناعة جنرال موتورز للسيارات، وتمت إعادة تعديل جزء من هذه الصناعة. وفي عام 1993، تحدّى القادة في شركة 3M جميع من في الشركة أن ينتجوا 30 بالمئة من الأرباح من المنتجات، التي تم ابتكارها في السنوات الأربع الأخيرة. وتم تحقيق هذا التحدّي في ثلاث سنوات. أما خطة تافتس للرعاية الصحية فهي تقدم المسؤولية كتحدٍّ للإبداع. لنَقْلِ الرسالة حول مبادرة الإبداع المستقلة، يقول ستيف لايختمان لفرق THCP: «لقد وظّفناكم من أجل إبداعكم وذكائكم. أنتم تعلمون بقدر ما نعلم وربما يكون أكثر. استخدموا ما تعرفونه». وهم يفعلون ذلك بالفعل.

مثل هذه التحدّيات –الصريحة والمرنة والقوية– تثير الغرائز التنافسية لدى الموظفين الطموحين، وتطلق طاقتهم الإبداعية. إنها تزيد الفرص عبر استغلال الدافع الداخلي والفضول، وتشعل الخيال، وتدفع الموظفين دون إثارة الخوف من الفشل أو انتهاك الإجراءات القياسية.

شجّع العاملين المبدعين، عيّن «منادي البلدة»، وتحدّى إبداع الموظفين. فالقادة الذين يفعلون هذا سيبلّغون عالياً وبوضوح أن الشركة تقدّر الإبداع. وهذا التأكيد للتوقعات الجديدة سيستخرج السلوك الإبداعي ويسرّع التغيير نحو الإبداع المنظم.

الموارد

كما هي الحال لأي مبادرة أخرى، يحتاج القادة إلى توفير الموارد لغرس الإبداع المنظم. بعض هذه الموارد ملموسة، كالموارد المادّية والتدريب. يضم كثيرون أشياء غير ملموسة كوضع الأهداف والتغذية الراجعة والتنوع، ولا تقل الأمور غير الملموسة أهمية عن الأمور الملموسة؛ وهي موارد أيضاً. فالموارد غير الملموسة ستسهم في الإبداع المنظم بقدر الموارد الملموسة أو أكثر، إلى درجة أن القادة يقومون فعلاً بتوفيرها بأكثر أشكالها فاعلية.

وضع الأهداف

إن القادة الذين يضمّون الإبداع في الرؤية أو الأهداف الواضحة للشركة يجعلون الإبداع أولوية لكل موظف. والقادة الذين يتوقعون من الموظفين بعد ذلك أن يتولوا مسؤولية وضع

وتحقيق أهداف إبداعية خاصة بهم، يساعدون الموظفين ليتولوا مشاركة قائمة على التعاون في التغيير نحو الإبداع. والقادة الذين يتوقعون من الموظفين المشاركة في وضع الأهداف للشركة كلها، يعطون الموظفين أعمق دافع ذاتي لأهداف أبعد على نحو مبدع[22].

لقد وسّعت شركات كثيرة في السنوات الأخيرة أهداف الشركة إلى أبعد من النمو المالي، وتشمل القيم (رضا الزبائن)، والطموح (أن تكون المورّد المفضّل)، والتوجيه (الانتقال من المحافظة على الصحة إلى الرعاية الصحية على نحو كامل)، والإبداع (تحقيق 30 بالمئة من الأرباح من المنتجات الحديثة). يوصي روبرت كابلان، الباحث في التجارة في كتابه The Balanced Scorecard (بطاقة العلامات المتوازنة) بأربع فئات من الأهداف: الأهداف المالية، وتوقعات الزبائن، والعمليات التجارية الداخلية، والتعليم والنمو. ويعدّ هدف التعليم والنمو هدفاً إبداعياً في جزء كبير منه، فهو يضمن أن بإمكان الشركة أن تحافظ على قدرتها على التغيير والتحسين. ويقترح كابلان أن الأهداف المالية قد تكون هي الأهم، لكنه يؤكد أن الفشل في تحقيق أي من الأهداف سيضعف المنظمة[23].

يضمن القادة أن يؤخذ الإبداع على نحو شخصي، عن طريق إعطاء الموظفين الفرصة والمسؤولية لوضع أهداف خاصة بهم. فخطة تافتس للرعاية الصحية، مثلاً، لديها هدف واضح للإبداع، يدعمه مبدأ اكتشف بنفسك، الذي يتوقع الإبداع من جميع الموظفين. وقد تحدى المدير هاريس بيرمان الشركة «للوصول إلى مليون عضو بحلول عام 2001»، ثم أعطى الفِرَق الفرصة لاكتشاف أهدافهم الخاصة، ومعايير النجاح، ووضع خطة لحل المشكلات، والحل النهائي. وجّه الموظفون إبداعهم، ونجحوا في التحدي قبل سنتين من الموعد المُقرر.

يقول الطبيب النفسي أبراهام ماسلو: «من الجيد أن نتعامل مع الأشخاص العاملين لا على أنهم نوع راقٍ من البشر من النظرية Y فقط بسبب القاعدة الذهبية، ولا بسبب إعلان الاستقلال فقط، ولا بسبب الكتاب المقدس أو بعض التعاليم الدينية أو أي شيء من هذا القبيل فقط، وإنما أيضاً لأن هذا هو الطريق إلى النجاح من أي نوع كان، وفي ذلك

النجاح المالي»[24]. إذا وُضع الموظفون في مكان مناسب وتم توجيههم وإعطاؤهم الحرية لصنع أهدافهم الخاصة وتحويلها إلى أهداف للشركة، فإنهم سيعطون مرونة إبداعية وأفكاراً متجددة ليطبقوها على عملهم. والقادة الذين يجعلون الإبداع هدفاً للشركة، ثم يسمحون للموظفين بالاشتراك في العملية الإبداعية عن طريق وضع أهدافهم الخاصة، يُعززون التزام الشركة بالإبداع المنظّم؛ حتى عندما يغرسونه من القمة إلى القاعدة وبالعكس.

التغذية الراجعة

يوفر القادة الذين يصنعون آليات حساسة للتغذية الراجعة، مورداً مهماً للشركة التي تريد أن تكون مبدعة. فجميع الموظفين بحاجة إلى التغذية الراجعة، وبحاجة إلى تقديمها بطريقة متوازنة. إلا أن التغذية الراجعة للموظفين فيما يخص عملهم تمثل تحدّياً شخصياً. تؤكد كثير من الأبحاث، ومنها العمل الذي قامت به تيريزا آمابيل من هارفارد، أن التقويم المُهدّد أو المُراقِب للعمل الإبداعي يهدم هذا الإبداع[25].

من طرق تقليل من هدم الإبداع، تشجيع الموظفين على جمع معلومات عن أدائهم، ثم تقويم هذا الأداء بأنفسهم. ثم إن التغذية الراجعة من أشخاص لديهم أهداف متبادلة، كالمشرفين والزملاء، مهمة أيضاً لتقدير الأفراد. ويمكن أن تؤثر الطريقة، التي يتم بها تركيب هذه التغذية الراجعة في الأداء الإبداعي بقوة. فالتركيز على كيفية التحسين، مثلاً، يعطي نتائج أفضل من التركيز على الأخطاء التي وقعت. وكما هي الحال في الخلافات، فإن الابتعاد عن الشخصانية، والتركيز بوضوح على العمليات والإستراتيجية، أمر مهم للاستماع بإبداع والتعديل كنتيجة للتغذية الراجعة. يمكن أن تكون التغذية الراجعة من زميل لزميل مفيدة؛ لأن الزملاء يعرفون الضغوط المتعددة التي تواجه الفرد الذي تتم مراجعة عمله، ويمكن أن يدركوا بالتفاصيل كيف تعامل هذا الفرد مع تلك الضغوطات.

يمكن أن تكون التغذية الراجعة الشاملة أو التغذية الراجعة 360 درجة فاعلة في مناخ إبداعي، بوجه خاص عندما تبقى بنّاءةً وتُركّز على نقاط القوة، والدافع الذاتي، ومستويات المهارة، والتقدّم نحو الأهداف. جعل بيت كارولكزاك هذا النوع من التغذية

الراجعة كقاعدة عند بدء قسم البرامج الجديد، الذي أنشأه لشركة هيوليت باكارد. في وحدة كارولكزاك، كانت التغذية الراجعة 360 درجة تعني أن التغذية الراجعة تصعد وتهبط في التسلسل الهرمي من زميل لآخر في كل مستوى، وهذا النظام يعطي الفرصة للتغذية الراجعة من الرئيس إلى المرؤوس وبالعكس، مما يقلل الأوامر والتوجيهات الهرمية التي يمكن أن تمنع الإبداع، ثم إنه يعطي الموظفين مجموعة أكبر من المعلومات، بحيث يمكنهم أن يستقوا منها الأحكام على أدائهم.

يجب على المشرفين إعطاء تقديرات واضحة لتحدي كل فرد وأدائه، لكن من المهم أن يدركوا أن الخوف يؤثر في كيفية تلقي الناس للتقدير. حتى عندما يحاول النقّاد أن يكونوا إيجابيين أو ببساطة عادلين في تقديرهم، لا يسمع بعض الموظفين إلا النقد والانتقاص والشكاوى، والتأثير غير المقصود هو منع الإبداع في المستقبل.

إذا كنت ناقداً، فيمكن أن تتغلب على هذه القضية عن طريق الطلب من الموظفين أن يختبروا أداءهم – من وجهة نظرهم ومن وجهة نظرك. شجّع الموظفين على البدء عن طريق استعراض أهدافهم الشخصية، ومن ثم تقويم درجة تحقيقهم لها. عند مناقشة الأداء، اذكر مجالات القوة قبل المجالات التي تحتاج إلى تحسين، حيث إن نقاط القوة تضيع في الغالب، بوجه خاص عندما يأخذ الموظفون موقف الدفاع، وعندما يركّزون هم على الأخطاء. معظم الموظفين في بيئة انفتاح صادقة دقيقين في تقديرهم الذاتي، ويمكن أن يستخدموا هذه التقديرات على نحو منتج. يمكن للقادة الذين يستخدمون التغذية الراجعة الفاعلة بإبداع كمورد، أن يبقوا الموظفين على الخط المطلوب ويعززوا التقدم نحو الإبداع المنظم في الوقت نفسه.

الإعداد للتنوع

عندما يغرس القادة الإبداع في الأذهان في شركاتهم، فإنهم يختبرون أنواعاً كثيرة من الأمزجة الإبداعية. يمكن أن يكون تنوّع المزاج من موارد الشركة. وكما ذكرنا، فإن إبداع الشركة يُخدم بالأسلوب الأفضل عندما تدعم الشركة أوسع طيف للطرق والأفكار الفردية.

يُبدع بعض الموظفين على نحو جيد تحت ضغط المنافسة، في حين يُحفّز التعاونُ أفراداً آخرين على الإبداع. ويُبدع بعض الأشخاص بهدوء ودون أن يكونوا واثقين بذلك، حيث يخرجون من بحثهم بأفكار متبصرة ومبتكرة، في الوقت الذي يخرج مفكرون مبدعون بأفكار متتالية وعلى نحو حاسم.

غالباً ما ينجح الأشخاص المبدعون المنافسون والحاسمون في التسلسلات الهرمية التقليدية؛ لأنهم يكسبون الاهتمام من أجل أفكارهم. إلا أن كثيراً من المفكرين المبدعين الفاعلين لا ينجحون في التسلسلات الهرمية التقليدية، حيث يمكن أن تضيع إسهاماتهم الإبداعية القيّمة على الشركة وعليهم. فالشركة تخسر أولاً وجهات النظر التي يُقدمها الأشخاص المبدعون غير المنافسين، وبعد ذلك تخسر مع الوقت قيمة الوعي التأملي الحساس.

إن القادة الواعين للميل الطبيعي إلى الاختيار من الأنواع المختلفة، لديهم عدد من الطرق لرؤية الشركة تُقدّر وتستفيد من كل وعي إبداعي. يُقدّم القادة في شركة غايدنت ندوات عن القيادة المُبادِرة، حيث تضم تدريباً على تقدير أنماط التفكير المختلفة لموظفي الشركة. أما شركة هولمارك، فلديها مكتب للابتكار فيه موظفون مدرّبون على تقدير أنماط كثيرة من التفكير الإبداعي، وتشجيع جميع الموظفين ذوي الأفكار الواعدة[26]. وقد أوجد بيل دون، المدير في شركة باكستر للرعاية الصحية، نظاماً يعتمد على الإنترنت يحصل فيه كل موظف على مبلغ 20 دولاراً فور تقديمه لفكرة. يتم الاحتفاظ بأفكارهم، مع أسمائهم وكلمات تشير إلى نوع الفكرة، في «مساحة الاحتفاظ بالإبتكار» الفاعلة، ويتم بحثها عند التفكير في ابتكار من ذلك النوع. وإذا أثارت فكرة الموظف انتباهاً نشطاً، فإنه يُدعى للمشاركة في تطوير هذه الفكرة[27].

يُشجع القادة في شركة 3M التنوع، عن طريق تقديم مساري عمل متكافئين للعمال المُبدعين. فيمكن للموظف أن يصبح مديراً تجارياً أو يستمر في العمل في المختبر والتقدم إلى منصبٍ عالم في الشركة. وهذان المساران يسمحان للأشخاص الأكثر إبداعاً في البيئة التأملية البحثية مما هم عليه في الرتب الإدارية، أن يرتقوا في الشركة مع البقاء في بيئة تغذي مزاجهم الإبداعي.

تنجح العملية الإبداعية بالتنوع، فالشركة المبدعة تحتاج إلى سياسات وممارسات لتضمن جميع أنماط التنوع الممكنة بين موظفي الشركة وقيادتها.

التدريب

لم يدرس معظم مديري المشروعات التجارية، سواء كانوا يحملون شهادة ماجستير في إدارة الأعمال MBA أم لا، الإبداع أو كيفية إنشاء ثقافة إبداعية أو كيفية العمل مع الفرق بإبداع. ويمكن للشركات أن تقدم التدريب في هذه المجالات بسرور.

تقدّم شركة راسل التدريبَ على حل المشكلات بإبداع لجميع العاملين فيها. ويتلقى فريق الإدارة العليا في خطة تافتس للرعاية الصحية كله تدريباً على حل المشكلات والإبداع. وتساعد غايدنت موظفيها على فهم علاقتهم بعالمهم، وما الأشياء المهمة على نحو شخصي، وكيف ومتى يبدؤون المحادثات التي تؤثر في عالمهم. أما الدورة التدريبية الثانية فتغطي كيفية جعل الإبداع يتصل بهذه الموضوعات. وقد كان لدى شركة كومباك السابقة عدداً من الأشخاص من العاملين، الذين يبحثون ويصمّمون ويقودون دورات داخلية عن الإبداع. ولدى شركتي ليوسنت وسيرتنتيد فريق عمل بدوام كامل، يبحث طرق الإبداع ويقدّم التدريب عليها. أما شركة والت ديزني، فإنها تقدّم دروساً تغطي التفكير الإبداعي، وإدارة الإبداع، وتطبيق تلك المهارات على أنماط الفنون.

إن التدريب يفيد، فقد أظهرت الدراسات أن التدريب على الإبداع وحل المشكلات بطريقة إبداعية يؤدي إلى نتائج أفضل في اختبارات التفكير الإبداعي، وفي نتائج المشروعات التجارية الآتية[28]. وبعد الدورات الإبداعية، يمكن للمهارات كالتفكير المختلف، واحتمال الغموض، واستخدام وجهات نظر متعددة، وإيجاد أفكار متعددة أكثر، أن تنتج تحسّناً هائلاً؛ حيث حقق بعض المشاركين نتائج أعلى كثيراً في اختبارات القدرات الإبداعية بعد التدريب. وكما ذكرنا في الفصل 4، فقد حققت كل من شركتي فريتو لاي وسيسكو نجاحاً كبيراً بفضل التدريب الإبداعي.

إن التدريب من الموارد المتوافرة والملموسة؛ وفّر التدريبَ، وسترى إنتاجية أفضل تتدفق من مناخ إبداعي أقوى.

الموارد المادّية

تظهر الدراسات أن الإبداع والابتكار الهادف، يزيدان عندما يمكن للقادة توفير المزيد من المال والمواد والوقت والعاملين والمساحة. ينظر الموظفون إلى الموارد الإضافية كإشارة للتوجيه المخفف، الذي يحفز الإبداع بحدّ ذاته. ثم إن الموارد الإضافية تعطي المشروعات التي فيها مخاطرة كبيرة فرصة للموافقة عليها، حيث يكون هناك مجال أكبر لتجربة الأفكار وإرشادها وتحسينها قبل اتخاذ القرار.

إن العلاقة بين الموارد والابتكار هي علاقة ذات مسار منحنٍ. أي إن الموارد القليلة تجعل الابتكار يضمر، والموارد الأكثر من اللازم تضعف الانضباط والتركيز. في أعلى نقطة من المنحنى، أظهرت إحدى الدراسات أن مستوى نتائج الابتكار تكون أعلى بأربعة أضعاف عندما تدار الشركات بكفاءة وبطريقة اقتصادية. إلا أن الدراسات لم تظهر أي نقطة أفضل للموارد الزائدة، بل لم تلاحظ، إلا أن كثيراً من الموارد المضافة يمكن أن تفيد أكثر في الصناعات النامية، ومنها الصناعات المتراجعة- بالرغم من أن درجة من الموارد المضافة تفيد في كل منهما[29].

يختلف المزيج الأفضل من الموارد المادية من شركة إلى أخرى ومن وضع إلى آخر. لكن يمكن لشركات كثيرة أن تستفيد من التجارب بسخاء، لأن معظمها قد سبق لها التجربة مع خفض التكاليف.

رأى مدير أنظمة ذاكرة الحاسوب، راي ميلر، فَرْقاً لافتاً للنظر بعد بيع وحدته الفنية لشركة هيونداي:

> في عهد المالك السابق، كنا نقدّم خطط عملنا سنوياً، ونذهب ونعود لتبرير كل بند من بنود الميزانية. أما هذه السنة، في عهد هيونداي، فقد قدّمنا خطة عملنا كالمعتاد، لكن المديرين عادوا إلينا بسؤال واحد فقط: «إذا أعطيناكم زيادة 50 بالمئة على ميزانيتكم، فكيف ستستخدمونها؟» ياله من تغيير في الموقف! كانت الأفكار التي خرجنا بها مدهشة[30].

بدت زيادة الميزانية بنسبة 50 بالمئة أفضل من أن تصدّق، إلا أن نسبة 15 بالمئة من الوقت التي خصصتها شركة 3M لجميع الموظفين للمشروعات الشخصية، ونسبة 30 بالمئة من وقت التجديد والميزانية التي قدّمتها هولمارك، تعدّ نماذج مفيدة لأي قائد.

حين تستطيع أن تعطي موارد إضافية للإبداع، فإنك تسمح بالمزيد من التجارب، ويمكن أن تنقص مخاطرتك الكلية.

توجيه الشركة

إن التقليل من التوجيهات، والمكافآت الصديقة للإبداع، والمواقف الجديدة من الكفاءة والفشل، والرسائل المثمرة حول التغيير الإبداعي، والموارد الإضافية، أمور مهمة لتعزيز الإبداع. لكن مجرّد توفير المكوّنات لا يكفي، إذ على قادة الشركات، الذين يهدفون إلى إيجاد منظمة ذات إبداع منظم، أن يوجّهوا بطريقة واعية ومستمرة نسيج التغيير على نحو كامل إلى عملية إبداعية وبيئة تسمح بها وتساعد عليها.

هناك ثلاث مجالات للمسؤولية، لتوجيه شركة مبدعة بطريقة منظمة وهي: المراقبة (الضبط والفهم)، العمل (بدء التغيير، صنع الائتلاف، التخطيط، والتجربة)، التعلّم (جمع التغذية الراجعة، حضور الدروس، الإضافة إلى الفهم الموجود). تحدث المراقبة والعمل والتعلم في دورة متتابعة باستمرار.

المراقبة (الضبط والفهم)

ابدأ بتحديد وتعريف البيئة الموجودة في الشركة. تعدّ أدوات التقدير خطوة أولى مفيدة، حيث تختلف الأدوات في كيفية قياسها قدرة المناخ على دعم الإبداع والابتكار، لكنها يمكن أن تصنع صورة مفصّلة يمكن أن يتفق الناس على صحّتها[31].

يمكن أن تقدّم المسوحات الدورية مؤشرات مهمة على التقدّم، ويمكن أن تغطي الأسئلة الموجهة للموظفين فهمهم الشخصي للأمان، والخوف من الفشل، والاستقلال، ودرجة الاهتمام بالعمل والرضا عنه، وسهولة الوصول إلى المعلومات المتنوعة، ومستوى التحدّي في الأعمال الفردية، وتواتر الأفكار الجديدة، وإدراك فاعلية الأفكار الجديدة،

والدعم من قبل الإدارة والزملاء، وتوافر الموارد، والعوائق والمساعدات الكبرى للنجاح، وفاعلية الفرق أو التحالفات.

تؤدي الدراسات والاستبانات وأي تشخيص آخر إلى فهم أكثر دقة عن الشركة وبيئتها، وكيف يتم الإبداع والابتكار في الشركة. وهذا الفهم سيساعد على ضمان أن تبدأ التجارب الأولى في التغير نحو الإبداع بالتأثير.

العمل (البدء بالتغيير، إنشاء الائتلاف، التخطيط، التجربة)

إن توجيه شركة ذات إبداع منظم يقتضي العمل على ثلاث مراحل:

1. **البدء بالتغيير**. يتطلب أي جهد لغرس الإبداع في الشركة جهداً غير عادي لتغيير القوة الدافعة، وينبغي أن يستغل هذا الجهد جذب الرؤية وإلزام الحاجة إلى التغيير[32].

فيما يتعلق بالرؤية، تقول سوزان آدم، مديرة Publishers Clearing House: «على القائد أن يوفر صنارة الصيد، ويجب أن تكون الصنارة شخصية لكل فرد. خذ مثلاً خطاب مارتن لوثر كينغ (لدي حلم). ربط كل شخص الحلم على نحو شخصي، واستطاع العمل لتحقيقه بطريقته الإبداعية الخاصة»[33].

لكن في بعض الأحيان، يكون برنامج التغيير مسألة حياة أو موت. يقول تود سلون، وهو مدير آخر: «في Publishers Clearing house، هناك علاقة مباشرة بين مدى إبداعنا وبين عدد الناس الذين يستجيبون لعروضنا. وإذا لم نتمكن من الاستمرار في المحافظة على اهتمامهم بطرق جديدة فإن مبيعاتنا ستتراجع»[34].

تختلف الرؤى على نحو كبير: فشركة 3M تأمل أن تصبح أكثر الشركات ابتكاراً في العالم؛ وتنوي خطة تافتس للرعاية الصحية أن تكون أسرع مؤسسات الرعاية الصحية نموّاً في نيو إنجلاند؛ وتريد شركة غايدنت أن تبقى مبادرة بقوة. ثم إن الأوضاع الحرجة تختلف: فقد كان على خطة تافتس للرعاية الصحية أن تنافس الشركات التي تقدم الرعاية الصحية التي، تزيد عليها بالحجم مرتين أو ثلاث مرات؛ أما قسم البرامج في هيوليت باكارد فقد كان عليه أن يتعامل مع صناعة تتغير بسرعة، إلى درجة أن نموذجاً جديداً يظهر كل ستة أشهر.

وفقاً لأحد المديرين في مصرف وطني في أواسط تسعينيات القرن العشرين: «كان لدينا سببان أقنعا الآخرين بالسماح لنا بالاستثمار في قسم أكثر إبداعاً، أولاً، كنا في وضع حرج في هذه الحال منذ مجيء التجارة الإلكترونية. لم يكن هناك شك أن مصرفنا سيصبح مغموراً إن لم نعتمد طريقة مختلفة تماماً للقيام بعملنا». ثانياً، قال المدير، كان لقادة القسم رؤية، «جذب المستقبل»، عندما كانوا في اجتماع دعى إليه مدير المصرف طلب منهم «الاستقالة فعلياً من المصرف» ليبتعدوا عن تفكيرهم القديم المعتاد ويعيدوا التخطيط للمصرف من أجل المستقبل. عملت المجموعة عدة أيام، حيث أوجدت مصرفاً جديداً كلياً بالتدريج، ثم جمعت الأجزاء لتصبح كلاً مفروضاً. من وجهة نظر هذا المدير، كان الدفع الذي سبّبه الوضع الحرج والجذب الذي أوجدته رؤية المستقبل أمرَين مهمّين. «يحتاج الناس إلى أكثر من مجرّد شيء جيّد ليذهبوا إليه؛ عليهم رؤية شيء سيئ خلفهم».

2. **بناء ائتلاف.** تعيّن بعض الشركات شخصاً ليقود تغييراً مبتكراً، وقد وجدنا أن وجهات النظر المتعدّدة للائتلاف أو الفريق أو اللجنة التوجيهية، يمكن أن تكون أكثر نجاحاً. والتحالف، الذي يتم تكوينه لجمع وتفسير المعلومات، التي تحدّد المسار الأولي لمستقبل أكثر إبداعاً، يجب أن يضم أشخاصاً من قمة المنظمة. لكن القادة الذين يملكون سلطة المنصب، بحاجة إلى مقاومة الإلحاح لفرض التغييرات التي تصنع منظمة أكثر إبداعاً؛ ففي الواقع، كلما حاولوا فعل ذلك أكثر، قتلوا البيئة الحرّة والداعمة والمطلوبة للابتكار المستدام.

ويجب أن يضم الائتلاف أفراداً يمكن أن يؤثروا في أجزاء مهمة من المنظمة، عبر الخبرة والموهبة والشخصية. قد يكون لبعض هؤلاء الأشخاص صلة أفضل بالإدارة، وبعضهم بالموظفين، وبعضهم بمحللي السوق. ينمو الائتلاف الناجح حين يتبنى المزيد من الناس في الشركة تنظيماً إبداعياً. وعندما تبدأ الشركة بتقديم ابتكاراتها إلى العالم الخارجي، يمكن للائتلاف أن يصل إلى البائعين والزبائن. وفي النهاية، يجب أن يصل حجم الائتلاف إلى مجموعة مهمة قادرة على إدامة النظام الجديد في المنظمة.

3. التخطيط والتجربة. خططْ للتغيير نحو الإبداع باستمرار ومرونة. أفسح المجال لتجارب غير مخطط لها، وعدّل الخطة عندما تأتي التجارب بنتائج مدهشة. الإبداع يختلف عن القدرة على التنبؤ. والتخطيط للمجهول يساعد الموظفين والمنظمات على أن يكونوا مستعدّين لسيناريوهات متعدّدة، وفي ذلك الفشل الذي يمكن أن يحصل أحياناً. إن تعديل الخطة بحسب اللزوم ومتابعة التخطيط، يبقي التخطيط على صلة ويبقي التغيير نحو الإبداع متقدماً نحو الأمام. أبقِ التخطيط للإبداع بعيداً عن التخطيط المالي قدر الإمكان وأطول مدة ممكنة، وإلا فإن التخطيط للإبداع سيعاني ضغط الطوارئ القصيرة المدى.

التعلّم (اجمع التغذية الراجعة، احصل على الدروس، وأضِف إلى الفهم الموجود)

مع تقدّم التغيير نحو الإبداع المنظم، تصنع القيادة الموجّهة الفاعلة غاية هي التعلم من كل مرحلة سابقة. إن لم يكن هناك جهد واعٍ للتعلم حين تنتهي المشروعات وتغلق، فلن يكون هناك جانب إيجابية من الجهد، ولن يكون هناك فهم متزايد للعملية الإبداعية الجارية. وإذا تغيرت أولويات الشركة دون تعلّم مؤسّسي رسمي، يمكن لبرنامج التغيير كله أن يموت– وتموت معه كل القوة الدافعة الإبداعية.

اجمع التغذية الراجعة من التجارب الإبداعية، واستخلص منها الدروس المقدّمة عن التغيير نحو الإبداع وآلياتها في شركتك. يجعل فهم الدروس النجاحَ في التجارب والمشروعات المستقبلية أكثر احتمالاً. ثم إنه يضيف إلى الفهم الموجود عن الإبداع في شركتك، مما سيعطي الشركة المعرفة والثقة المستمرّين والأساسيين لمتابعة التطوّر الإبداعي.

الفصل السابع:

الإبداع الهادف

نعني بـ «الإبداع الهادف» الإبداع المطبق على مسائل محدّدة. والابتكار بمصطلحاتنا هو النتيجة، والتغيير في نظام الأشياء، والحل الذي يأتي من عمل الإبداع الهادف.

في بحثنا- وفي آلاف التفاعلات المركزة على الإبداع، التي نفذتها شركة سينكتيكس على الأفراد والجماعات والمنظمات، في أثناء السنوات الأربعين الماضية- حدّدنا سبع مراحل في الإبداع الهادف تنتج ابتكاراً ناجحاً: العمل التحضيري والإحاطة groundwork and immersion؛ البحث المختلف divergent exploration؛ الاختيار selection؛ البحث المركز focused exploration؛ التعبير الأولي عن حل ممكن initial articulation of a potential solution؛ التطوير والتحويل development and transformation؛ التنفيذ implementation. بالرغم من أن هذه المراحل ليست نهائية أو حصرية، إلا أنها تجسّد الكثير مما هو معروف حالياً عن التفكير الإبداعي. ضمن كل مرحلة من المراحل السبعة، هناك عدة أدوات تعزز تجدّد التفكير وتُيسّر النجاح. تم استخدام هذه المراحل في جميع التحديات التي تواجه المشروعات التجارية في العديد من الصناعات، لمساعدة المصارف في تطوير منتجات جديدة ومساعدة شركات التقنية المتقدمة في إيجاد نماذج مشروعات جديدة، ومساعدة شركات الأدوية في استخدام برامج البحث، ومساعدة المُبادرين على إيجاد مشروعات تجارية جديدة. اكتشف كثير من المبدعين المحترفين تقدماً مماثلاً ليتم استخدامه في مجالات من الفن إلى العلوم إلى الصناعة.

يتعلم الناس التقنيات الجديدة بسرعة أكبر حين يطبقونها فعلياً على المشكلات. لذا، يعمل المشاركون في الدورات التدريبية، التي تُجريها شركة سينكتيكس على قضايا فعلية،

تؤثر في عملهم أو في المنظمة. ومن هذا المنطلق، سنعرض أمثلة من العمل مع شركتين هما سيتي بانك ونابيسكو، وكذلك مع شخص في متحف العلوم ببوسطن. كان سيتي بانك يتعامل مع قضية واجهتها شركات كثيرة. وكانت شركة نابيسكو تبتكر منتجات جديدة. أما ديفيد رابكين، نائب المدير والمسؤول عن المعارض والبرامج المتعلقة بالتقانة في المتحف، فقد كان بحاجة إلى إضافة الإبداع إلى مسؤولياته اليومية.

المرحلة 1: العمل التحضيري و الإحاطة

ابدأ السير نحو الحل المُبتَكر بتقويم إستراتيجي، وبالعمل التحضيري والإحاطة المناسبة بالمشكلة أو الفرصة التي تتناولها. للوصول إلى الإبداع الهادف، قم بتقدير المشكلة والطرق الممكنة لحلها قبل الغوص في حل المشكلة. اسأل نفسك ما الذي تعرفه عن المشكلة، وما الذي قد تكون بحاجة إلى معرفته. اغمر نفسك بالمعلومات التي جمعتها. كلما كنت تعرف أكثر عن المشكلة وما يُحيط بها، كانت فرصتك أكبر في الوصول إلى حل فاعل. وهذه الطريقة تسمى «rich in, rich out»، ويستخدمها الخبراء في وضع الإستراتيجيات. يعتمد خبراء الإستراتيجيات المبدعون على طيف أوسع من المعلومات؛ لأن الحلول الإبداعية غالباً ما توجد خارج نطاق أي شيء سبق التفكير فيه.

ألّف جاكي بورتون، المدير في سيتي بانك والمسؤول عن التعامل الإستراتيجي مع أزمة حاسوب Y2K التي ظهرت في تسعينيات القرن العشرين، فريقاً متنوعاً من الخبراء يضم مصممي أنظمة، وباحثين فنيين، وخبراء في الإستراتيجيات التجارية من المصرف نفسه. كما ضم خبيراً من معهد ماساشوستس للتقانة، وباحثاً نظرياً في مجال إدارة المعرفة الناشئ حديثاً، ومحرّراً فنّياً في مجلة Science News (أخبار العلم) مطّلعاً على كل تقنية معروفة تظهر حديثاً. بهذا النطاق من الخبرات، كانت المجموعة قادرة على دراسة المشكلة على نحو واسع وعميق[1].

بالرغم من أن الإحاطة العميقة مهمة، إلا أنها تنطوي على مخاطرة. فالتحليل القوي يستخدم إطاراً مفترضاً يمكن دون قصد أن يحدّ البحث في هذا الإطار، ويلغي الإبداع. مرّ كين أولسن، المدير اللامع المؤسس لشركة التجهيزات الرقمية، بهذا التقييد في سبعينيات

القرن العشرين، عندما أجرى تحليلاً ليكتشف كيف يمكن أن يخدم مستقبل صناعته، باستخدام أصحّ الافتراضات في ذلك الوقت. كان من بين الافتراضات التي يتضمنها تحليله أنه لن يكون هناك سوق لأجهزة الحاسوب المنزلية[2]. لذلك لم يتم استكشاف الاحتمال على نحو كامل. من جهة أخرى، طوّرت شركات منها نابيسكو ودويتشه بنك وKPMG وستيلكيس أحكاماً جديدة وموثوقة، عن طريق توفير كثير من المعلومات للمجموعات الإستراتيجية، وطلب تحليل أقل تصلباً، وخالٍ من الافتراضات قدر الإمكان. ثم شجّعت أعضاء تلك المجموعات على البقاء منفتحين على المدى الواسع للظروف الممكنة، وعلى أن يكوّنوا آراءهم الخاصة حول الإمكانيات والحلول الإستراتيجية.

باستخدام هذه الطريقة الهجينة، التحليلية/التي تم اكتشافها مصادفة، قدّم جيم كين، حين كان مديراً للإستراتيجيات في ستيلكيس، مجالاً واسعاً من المعلومات حين رفض عملية التخطيط السنوية عام 1999 بـ«كومة معلومات». كانت ثلاثة أرباع «كومة الحقائق» مخصصة للعالم الخارجي، وفي ذلك «معلومات عن الاقتصاد، والتنوع الثقافي، ومسائل الأعمال المكتبية والعمالية، وزبائننا، وتغير سيليكون فالي، وما يقوله خبراء الإدارة، والفرق الفعلية، ومسائل الإنتاجية الشخصية، ومساحة مكان العمل، والثقافة الأمريكية»[3]. غطى الربع الرابع فقط من «كومة الحقائق» عوامل داخلية كالأهداف ونقاط القوة والضعف ومؤشرات الأداء. غمر كين مجموعة التخطيط في هذا المزيج الانتقائي من المعلومات، قبل بدء التخطيط بجديّة؛ لأنه أراد «غير المتوقع، بالإضافة إلى ما هو معتاد، حتى لو أدى ذلك إلى جعل الناس غير مرتاحين. أثارت هذه المعلومات حب استطلاع أعمق أدى إلى أفكار أفضل».

لبدء الإبداع الهادف، تحتاج المجموعات عامل قطع بين المعايير المقيّدة للتحليل والبحث الإبداعي عن الحل. جزء من العمل التحضيري هو التفكير في أي الطرق هي، التي ستعطي أكثر فهم للمشكلة بحيث يكون مفيداً على نحو إبداعي، ويؤدي إلى حلها في النهاية: الطريقة التحليلية، أم الطريقة البحثية، أم الطريقة الإبداعية. حتى عندما تكون الطريقة قد نجحت في السابق، هل تصف الطريقة ذاتها المشكلة الحالية على نحو

فاعل؟ هل ينبغي تعديل الطريقة؟ هل هناك طرق لجعلها أفضل؟ هذه الأسئلة تزيد فرص عرض المشكلة، والهجوم عليها بطريقة يرجح أن تثمر حلاً مبدعاً في النهاية.

حين أرادت شركة نابيسكو أن تنشئ خطاً مباشراً واسعاً لأفكار المنتجات لبحثها وتطويرها، علم واين بغليا، رئيس المشروع، أن الشركة كانت تنظر إلى الأمام ثلاث إلى خمس سنوات أو أكثر. في التخطيط، كان على مجموعة بغليا في البداية أن تضع قائمة تبين المَواطن التي لديها أفكار غنية لها والمَواطن التي لديها أفكار قليلة فيها، بحيث يمكنها أن توجه البحث وفقاً لها، ثم قاموا بدراسة أي المعلومات يمكن أن تكون مفيدة عند بدء التفكير بجدّية، ونظروا إلى بحثها الفني والأبحاث التي قامت بها المجموعات الفرعية التابعة لها عن التقنيات الواعدة، ونقاط القوة التي لديها، والقدرة التي لا يتم استخدامها على نحو كاف[4]. ثم قاموا بتوسيع التركيز إلى الأسواق التي يخدمونها. وحين أدركوا أن معلومات الزبائن الحالية لن تبقى مفيدة لثلاث سنوات من الآن، وظفوا خبراء داخليين وخارجيين لتقديم لمحات عن المستقبل يمكن أن تؤدي إلى توليد أفكار مفيدة.

ثم قاموا بتصميم العملية التي ستستخدمها المجموعة. علم بغليا أن العاملين في قسم البحث والتطوير والتسويق والإستراتيجية، سيكونون لازمين في مجالات لمنتجات كثيرة، إذا كانت المنتجات التي يتم تخيّلها ستناسب أسواق نابيسكو وإستراتيجياتها وقدراتها. لذا، فقد قسّم تصوّر أفكار المنتجات إلى أقسام، يركّز كل قسم على مجال ذي أهمية إستراتيجية لنمو السوق. وبانتظار ثروة من الأفكار، قرّرت المجموعة تصنيف الأفكار، ووضعت إستراتيجية للتقدّم، على الأرجح بخليط جديد من الناس، بعد عملية التصوّر. حدث هذا التفكير والعمل قبل أسابيع وأشهر من بدء العمل الفعلي بتصوّر أفكار المنتجات.

في متحف بوسطن للعلوم، كان ديفيد رابكين يفكر «كيف نصمّم التجربة التي نريد أن يمّر بها زوّارنا باستخدام التقانة»[5]. كان رابكين، شأنه شأن غيره من الناس، قد كوَّن دون أن يقصد طرقاً للحصول على أفكار جديدة، وكان قد استخدمها للحصول على بعض الأفكار حول تصميم تجربة المتحف. وحين طلبنا منه أن يوضح الأعمال أو التفكير الذي

ساعده على الخروج بهذه الأفكار، استنتج رابكين أنه كان دون أن يشعر «أضع نفسي في عقول الجمهور المختلف، وأغير افتراضاتي، أو أبالغ بما آمل أن يمكن فعله، ثم أسأل عما يمكن أن يعنيه ذلك». وذكر العملاء الذين وجّهنا إليهم الأسئلة نفسها استخدام مجموعة من الطرق للحصول على الأفكار- بإيجاد خيال عقلي، وتذكر ما فعله غيرهم في مواقف مشابهة، وتغيير تركيزهم عن طريق الخروج للمشي. هذه الطرق للحصول على الأفكار غالباً ما تكون اعتيادية جداً أو مسلّم بها جداً، إلى درجة أن الناس لا يلاحظونها. لكن الناس يحتاجون إلى قياس القيمة النسبية لأفكارهم، ثم تحديد الطريقة التي يحصلون بها على أفضل الأفكار لكي يحسّنوا قدرتهم على الحصول على الأفكار الجديدة.

طلبنا من رابكين أن يذكر لنا بعض الأفكار التي كان يدرسها ويعطي كلاً منها درجة من 1 إلى 9 بحسب «حداثتها»، حيث يكون رقم 1 للأفكار «التي يمكن التنبؤ بها» و9 للأفكار «المدهشة». هذا المعيار للتصنيف غير موضوعي أبداً. فالحداثة ليست إلا جانباً واحداً للمعايير الجيدة - وهناك أيضاً ملاءمتها للمهمة، والمرونة في تطبيقها، ونوعيات الحكمة، والجماليات، والصدق. لكن عملية التصنيف تعطيك تمريناً على تقدير فكرك الإبداعي، والتفكير في كل حالة بطرق تقود إلى البحث. وجد رابكين أن أفكاره الثلاث الأولى كانت تتبع موضوعات عامة ومتوقعة جداً له «نوع العمل الذي أقوم به منذ سنوات». أما الفكرة السادسة، إقناع الزوار برؤية التقانة من منظور الفنانين والصحفيين والناشطين، فقد كانت الأكثر إدهاشاً بالنسبة له، لكنه مع ذلك أعطاها رقم 4 من حيث الحداثة.

أداة الإبداع: الإحاطة للوصول إلى البصيرة

إن الإحاطة بالمعلومات الجديدة هي إحدى الطرق لتنحية الافتراضات القديمة، للمساعدة في ضمان أن بيان المشكلة له صلة عميقة بالاحتياجات الحقيقية. نحن نوصي بأن تقضي وقتاً مع الزبائن، وتقابل أشخاصاً من خارج صناعتك ممن يواجهون تحديات شبيهة بتحدياتك إلى حد ما. إذا كنت تصنّع تجهيزات وتواجه تحديداً لنموّك، فقابل أشخاصاً من شركات التجهيزات في صناعة أخرى، يمكن أن تكون شركات نمت بالانتقال من بيع المنتجات إلى بيع الحلول؛ واستمع إلى قصصهم.

استخدمت إحدى شركات التأمين هذه الأداة عندما كانت تعيد التفكير في منتج قاوم الزبائن شراءه. للتعامل مع المشكلة، قامت أولاً بجمع الزبائن للحديث عن التأمين على نحو عام، وعن نوع التأمين الذي فيه إشكال بالتحديد. استخدم رئيس الجلسة في بعض النقاط في المقابلة أسئلة مجازية للحصول على فهم أفضل لعقول الزبائن، ولكشف استجاباتهم العاطفية للمشكلة، من الأسئلة التي ثبتت أهميتها: «إذا كان التأمين نوعاً من أنواع الطقس، فأي نوع قد يكون؟» فأجاب أحد الزبائن: «عاصفة ثلجية؛ لأنه يغمرني بعاصفة من الأعمال الكتابية». كانت هناك إجابات كثيرة مختلفة عن هذا السؤال، لكن جواب «عاصفة ثلجية» جعل مديري الشركة يفهمون أن المشكلة لم تكن فقط في موقف الزبائن من صناعة التأمين والمنتج الذي تتم دراسته، ولكن أيضاً في التهديد- حيث إن الزبائن لم يكونوا يثقون بشركات التأمين. بقي المديرون منفتحين، ودرسوا عدم الثقة، فأدركوا أنهم هم الذين أثاروها. فقد تعاملت شركتهم مع الزبائن بعدم ثقة أولاً، بجعلهم يوقّعون على «عاصفة ثلجية» من العقود الكبيرة والتفصيلية المليئة باللغة القانونية. وهذه البصيرة قادت الشركة إلى إيجاد طريقة محسّنة للذهاب إلى السوق، وطريقة جديدة لتنفيذ العقود، وأخيراً خدمة أفضل للزبائن لدعم منتج أفضل كثيراً.

معايير إضافية للعمل التحضيري للمجموعة

تحتاج المجموعات التي تتولى جهداً إبداعياً هادفاً إلى القيام بعمل تحضيري إستراتيجي، يشمل تقرير من سيشارك، والأدوار التي سيقوم بها المشاركون، والوقت الذي ينبغي تخصيصه للعمل. تعمل المجموعات بالأسلوب الأفضل حين يتولى واحد على الأقل، وعادة أكثر من واحد من المشاركين، مسؤولية تطوير وتنفيذ الحل تحديداً. ونحن ندعو هذا الشخص أو الأشخاص صاحب المشكلة، وهو الشخص الذي سيغادر الاجتماع ويفعل شيئاً بالنتائج. ثم إن المجموعة تزيد من فاعليتها، عن طريق ضم بعض الأشخاص الذين لديهم صلة بالمشكلة. إضافة إلى ذلك، كلما كان مجال وجهات النظر والخبرات في المجموعة أوسع، زادت فرص الوصول إلى حل.

أدخلْ أشخاصاً غير متورطين في المشكلة للحصول على طرق جديدة للنظر إلى المشكلة. فقد ضمّت شركة نابيسكو مثلاً علماء وباحثين في الإستراتيجيات وباحثين في السوق، وفنّاناً بصرياً أيضاً يعبرّ عن أفكاره بالرسم لا بالألفاظ. قاد هذا التنوع في المجموعة مديري الإنتاج، الذين كانوا على دراية عميقة بالمشكلة، إلى وجهات نظر أوسع تمكّنوا بعد ذلك من تكوينها لحل المشكلة.

وتستفيد مجموعات الإبداع من تعيين شخص للعمل كميسّر، لإرشاد عملية التفكير والتفاعل ضمن المجموعة. فالناس عادة ليسوا ماهرين في الإبداع على نحو جماعي، أو في المحافظة على بيئة داعمة للإبداع. حتى الأشخاص الذين لديهم خبرة جيدة في العمل الجماعي، لديهم أفكار مختلفة حول الطريقة الأفضل لأي مهمة. يقلل القلق من العمل الجماعي قدرة المجموعة على التفكير بإبداع. أو أن أعضاء المجموعات ذوي السلطة الهرمية يمكن أن يحاولوا تسوية الخلافات بطريقة استبدادية، مما يمنع المزيد من البحث الإبداعي. أما الميسِّر الذي ليس له رتبة أو مصلحة في النتيجة، فيمكن أن يحسّن الخلافات في الإجراءات دون أن يثير المقاومة ويترك للمجموعة حرية إعطاء كامل انتباهها لاستكشاف الأفكار والحلول الجديدة.

أخيراً، أعطِ المجموعة وقتاً للطرق المسدودة. إن إعطاء يوم ونصف من العمل الإبداعي الثابت قبل الوصول إلى الحل، أفضلُ من إعطاء يوم عمل واحد، حتى إن يومين ونصف أفضل، والأفضل هو جلسات متعددة. غالباً ما تستغرق المجموعة يوماً كاملاً للتمرّن بطريقة كافية للبدء باستكشاف جديد فعلياً. إن التوقف عن العمل طوال الليل يشحن طاقة المجموعة، ويجعل الأشخاص أكثر إنتاجية في اليوم الثاني. وحين ينام الناس وهم يفكرون في المشكلة، غالباً ما يجدون اتجاهات جديدة على نحو مدهش في الصباح. وأخيراً، حين يكون هناك وقت للخطأ، يكون الناس أكثر استعداداً للمخاطرة بالتفكير التجريبي، وربما يخاطرون بالتقدم المفاجئ.

للعمل التحضيري والإحاطة

- حدّد المعلومات التي تساعدك دون أن تقيّد حرّيتك.

- فكر في استخدام أشخاص آخرين يمكن أن تكون أفكارهم ذات قيمة.
- نظّم تقدّم تفكيرك لتحصل من المشكلات التي تكون غامضة أحياناً على حلولٍ وتنفيذٍ واضحٍ.
- احصل على وجهات نظر من الناس من خارج الشركة، وفيهم الزبائن.

المرحلة2: البحث المختلف

في المرحلة الثانية من الإبداع الهادف، تقوم بمهاجمة كليّة المشكلة من كل زاوية، عن طريق إيجاد أكبر عدد ممكن من اتجاهات البحث وأكثرها تنوعاً. فكر في طيف واسع من الطرق، دون أن تعيق طريقك المشكلات أو التفاصيل. لحل المشكلات بنجاح، تجنب الاندفاع لحل واحد و/أو الإسراع في التخلي عن الإمكانيات التي يمكن أن تكون قابلة للتطبيق. ببحث مجال واسع من الإمكانيات الأولية، قد تحدّد أولاً أكثر الإمكانيات أهمية بطريقة فردية، وبعد ذلك بربط كل منها بالأخرى، بعد ذلك ركّز على التفاصيل.

توجِد مرحلة البحث المختلف كثيراً من المداخل، التي يمثّل كل منها طريقة مختلفة للحل. خلف كل مدخل توجد غرفة عمل فيها مجموعة مختلفة من الحقائق، التي يمكن لمن يقوم بحل المشكلة العمل بها لتشكيل الحل اللازم. كلما أوجدت مداخل أكثر، زادت فرصة وصولك إلى حلول لم تتخيلها، أو ربما تكون أفضل من ذلك.

هناك عدد من الأدوات التي يمكن أن تستخدمها لتنشّط البحث المختلف، وتضع أكبر قائمة ممكنة لطرق حل المشكلة وأكثرها تنوعاً.

أداة إبداعية: التمني

يمكن لمعظم الراشدين أن يتذكروا كيفية تعطيل عدم الثقة على نحو مؤقت، عندما يبدؤون بالتفكير في حلول لمشكلاتهم باستخدام كلمة: «أتمنى....». لقد وجدنا أنه عندما يتمنى الأشخاص أو المجموعات في بداية جهد تفكير إبداعي هادف، يحدث أمران: أولاً،

تزداد الأمنيات تجدّداً وتصبح أكبر وأكثر خيالية، وثانياً، تصبح أقرب وأقرب إلى ما يريد المفكّر حدوثه بالفعل؛ فالتمني يجذب دافعاً ذاتياً.

في إحدى جهودها، تمنّت مجموعة تطوير المنتجات في شركة نابيسكو تغليفاً يثري تجربة الأكل، وأطعمة تزيل السعرات الحرارية حين تتناولها. يمكن تمني المستحيل بسهولة، كما يمكن تمني ما هو معقول، حيث لا يقلق أحد حيال تحقيق الأمنيات؛ على الأقل في البداية.

كما أن التمني يكشف طبقات جديدة للمشكلة، ومع ذلك، يأتي الفهم بالحل الذي يحتاج أن يكون متعدد الجوانب. وبالأهمية نفسها، يكشف التمني غالباً دوافع ورغبة مخفية أو غير معلنة لدى الشخص الذي يحل المشكلة. عندما بدأ ديفيد رابكين تمنّي طرق جديدة لتصميم تجربة الزائر لمتحف العلوم، وجد أن أمرين قد حدثا: «كنت أزداد تخيلاً كلما سرت أكثر. وأصبح للأمنيات علاقة أكبر بي، وبسبب اهتمامي فعلاً بما أعمل». كانت إحدى أمنياته مثلاً «أتمنى أن يتمكن المتحف من جعل التعليم أمراً مثيراً كقفز البانجي». في هذه الأمنية، مزج رابكين بين دافع شخصي – وهو غرس إثارة التعليم في الآخرين– مع حاجة المتحف إلى تجربة قوية للزوّار. ساعدت هذه الأمنية رابكين في غمر المزيد من طاقته الإبداعية في حله للمشكلة.

تصبح المجموعات التي تستخدم التمنّي مشاركة بعمق أكثر في التحدّي. حين يصرّح كل عضو بأمنيته ويكشف بعض ما هو مهم له ذاتياً، تصبح الخبرة والتجربة الفريدة لكل شخص متوافرة للعملية الإبداعية، ويتسّع التفكير الجماعي للمجموعة ليضم الدوافع والرغبات المعبّر عنها. مع حدوث هذا، تصبح المجموعة مرتبطة على نحو أعمق وأكثر إبداعاً حول الهدف المشترك للحل الإبداعي للمشكلة.

أداة إبداعية: التغلّب على التعب المزيّف

لا يُعدّ البحث المختلف في المرحلة 2 مفيداً فقط من أجل تنوّع الطرق التي يتم إيجادها، ولكن أيضاً من أجل الغنى والتجدّد اللذين يأتيان من بذل الجهد للوصول إلى الإمكانيات المتعدّدة. إن الشخص المستعدّ لتقديم المزيد والمزيد من الخيارات في التعامل مع مشكلته،

يقوم بشيء مهم - وهو أنه يتجاوز النقطة التي يصل إليها عندما تكون جميع الحلول المتوقعة قد تم اقتراحها، وعندما تصل الأمور إلى مرحلة السخف، وعند نقطة «التعب المزيف»، إلى عوالم غير متوقعة من الجهد، حيث يحتمل إيجاد أفكار جديدة ومبدعة من أفضل الأنواع.

لتعليم الإبداع، يطلب لوري برغيس، أستاذ الفنون وعميد جامعة كارنيجي ميلون، من طلابه عمل مئتي لوحة بقياس قدمين بأربعة أقدام في أسبوعين. قام أحد طلابه، وهو واحد من مؤلفَي هذا الكتاب، في البداية، بجمع عدد من الأشياء المهمة للوحات الزيتية، وقضى عدّة ساعات في رسم أفضل أداء فني له، ثم رتب لوحة زيتية أخرى. في نهاية اليوم، كان لديه خمس لوحات فقط، لذا بدأ بالرسم بطريقة أسرع. وسرعان ما كان يصنع خطوطاً عريضة وصوراً مطبوعة في ذهنه، وبعد ذلك رسم ملامح للوحة الزيتية ذاتها. بعد نحو تسعين لوحة، أصبحت أعماله تشبه خربشة الأطفال. بعد مئة وخمسين لوحة، ملّ الطالب من الخربشات، ووضع ست أوراق قياس قدمين بأربعة أقدام على الأرض في الخارج، وسار عليها بدراجته النارية صانعاً لوحات من آثار سير الدراجة، وقد دفعه ذلك إلى الصعود إلى السطح ونثر الطلاء على ست ورقات أخرى من ارتفاع طابقين. أصبح إيجاد مجموعات من ست لوحات أمراً مسلّياً ومجال اهتمام جديد للطالب. لذا، فقد عاد إلى الداخل، وألصق إحدى اللوحات على جدار، ثم جعّد الخمس الأخرى وألصقها فوق الأولى، وسمّى ذلك كله «لوحات ثلاثية الأبعاد، ذات ستة مناظير»[6].

ليست تجربة هذا الطالب غريبة في سياق التفكير الإبداعي الهادف. في الغالب، لا تأتي أكثر الأفكار إبداعاً للشخص الذي يقوم بحل المشكلة، إلا بعد أن يعاني إلى درجةٍ يفقد عقله. كما كانت الحال مع ديفيد رابكين، تميل الأفكار الأولى حول المشكلة إلى أن تكون تفكيراً عادياً. بعد أن يستنفد الناس هذه الأفكار، يحاولون أن يبذلوا جهدهم، وحين يبذلون جهداً أكثر وأكثر، تتعطل آلياً الرقابة الداخلية لديهم. وفي النهاية، يصلون إلى نقطة «التعب المزيف»، حيث يفترضون أنهم أنتجوا كل الأفكار التي يستطيعون أن يخرجوا بها. عند هذه النقطة، يجب عليهم الاستعداد لتجاوز النقطة التي يبدو فيها

أن المخاطرة بأفكار جديدة تمثل تهديداً، وذلك لكي ينتجوا أفكاراً جديدة. وبعد ذلك، يبدؤون بمفاجأة أنفسهم. كلما كانت المشكلة أصعب، كلما كانت هذه الطريقة أكثر فائدة. عندما عالج سيتي بنك مشكلة Y2K، كان قد جرّب جميع الطرق المعروفة واستنفدها. وحين كان الفريق يبذل جهداً لإيجاد المزيد من الطرق، تمنى ست ساعات متواصلة، وتغلب على التعب المزيف، وأنتج 180 طريقة جديدة، تراوح بين أفكار مثيرة، ويمكن أن تكون مفيدة، وبين أفكار تافهة.

أداة إبداعية: تغيير وجهات النظر باستخدام المجاز

إن استخدام المجاز يساعد الناس على توسيع مرحلة البحث المختلف عن عملية الإبداع الهادف، عن طريق الكشف عن العلاقات التي لم تكن مرئية في السابق. عندما علمت شركة التأمين أن الزبائن يشعرون أن المنتج الجديد للشركة «عاصفة ثلجية» تغمرهم بالأعمال الكتابية، استطاع مديرو الشركة أن يفهموا إحباط الزبائن على نحو واضح. وقد أدّى هذا الفهم إلى منتج ناجح لم يأت كعاصفة ثلجية.

كان أحد مديري التطوير في مصرف نيويورك، يحاول أن يتوقع كيف سيعمل المصرف مع الزبائن بعد عشر سنوات، فبدأ بالتفكير في مجازات للعلاقة بين المصرف والزبائن. كان المجازان اللذان فكر فيهما هما «الأم» وبرنامج Topper التلفازي، الذي كان يُعرض في خمسينيات القرن العشرين، والذي ساعدت فيه أسرة أشباح رجلاً اسمه توبر. أوحى كل مجاز بأدوار جديدة للمصرف في علاقته بزبائنه. في مجاز «الأم»، كان البنك دوماً في أعمال الزبون، ينصح ويساعد ويرعى متمنياً مصلحة للزبون. أما مجاز البرنامج التلفازي، من جهة أخرى، فقد أوحى بأن المصرف يكون كصديق غير مرئي، يكون موجوداً حين تريده ويذهب حين لا تريده. كان للأشباح، بوجود سنت برنارد الذي يكثر من تناول الشراب، روح الدعابة مع توبر، مما أوحى إلى مدير التطوير بأن المصرف قد يمازح الزبون مزاحاً خفيفاً من وقت إلى آخر، مما يضيف الصفة الشخصية إلى العلاقة.

أنتجت إحدى شركات الأدوية مجازات مفيدة، عن طريق «التقاط صور للمشكلة». لإعادة تركيب قسم الموارد البشرية في الشركة، ظل الفريق يغوص في عدد محدود من الخيارات. لذلك، أخذ كل شخص كاميرا بولارويد، وخرج يلتقط صوراً أظهرت فكرة «المنظمة المعقدة». عاد أحدهم بصورة لكرنفال صغير كامل، وفيه أطعمة وخيام. تأمل هذا الشخص الصورة وتنظيم الكرنفال، فلاحظ كيف اندمجت عناصر مختلفة تماماً، لتصنع صورة كلية لا يبدو فيها إلا القليل من التوجيه المركزي. وقادته ملاحظته هذه إلى اقتراح تخفيض قسم الموارد البشرية الحالي إلى بضع أشخاص فقط، واستبدال بقية الموظفين الخمسين في القسم بمندوبين، عناصر مختلفة، من الأقسام الأخرى. في هذه الفكرة، يحتفظ المندوبون بارتباطهم بأقسامهم الأصلية، ويلتزمون بالموارد البشرية كمسؤولية جزئية.

أداة إبداعية: تركيز التفكير الإبداعي باستخدام التناظر

يُعدّ إيجاد التناظر مفيداً في البحث المختلف. انظر إلى شيئين لا علاقة بينهما - شيء من المشكلة وشيء من عالم لا علاقة له بها. ابحث عن العلاقة بينهما، واستخرج فكرة جديدة من المقارنة. غالباً ما يذهب التناظر إلى صميم المشكلة. عندما فكر دوج فارمر في علاقة «التدفق» في المرور، بتدفق النفط في عملية التكرير، كان يطبّق استخدام التناظر للخروج من مشكلته لإيجاد وجهة نظر جديدة. وعندما يستخدم الباحثون في علم الاجتماع النظري مصطلح «القرية الكونية»، فإنهم يوجدون تناظراً ليوحي من جديد بالعلاقة بين العالم وما فيه من مجتمعات كانت منعزلة، التي نتجت عن التقدم في الاتصالات. أدّى هذا الفهم إلى أفكار واختراعات وسياسات لا تعد ولا تحصى.

إن إنشاء التناظر أكثُر تعقيداً من المجاز، لكنه يستحق المحاولة. أوجد أولاً الأمور المتشابهة بين شيئين لا علاقة بينهما، وبعد ذلك فسّر المقارنة لإيجاد معناها، واستخرج منها أفكاراً جديدة.

طلبنا من ديفيد رابكين في أثناء مدة عمله، أن يختار جزءاً عشوائياً من الأشياء القريبة المحيطة به، فأشار إلى أكوام الأوراق التي على مكتبه. يكون استخراج التناظر أسهل حين

يكون غنياً بالمعلومات، لذا، فقد دفعنا رابكين لكي يفكر في أكوام الأوراق بمعنى أوسع. قال رابكين: إنه فكر فيها كـ «جزء من تنافس عنيف». وحين بحث رابكين في تجربة التنافس العنيف، خرج بهذا التشبيه: «الدفعات المنزلية، الالتزامات، ساعات العمل الطويلة، استجمام بين مدة وأخرى، التعب إلى درجة عدم فعل شيء غير مشاهدة التلفاز».

بعد ذلك، بينما كانت هذه التجارب لا تزال جديدة في عقل رابكين، جعلناه يعيد التركيز على مشكلته الأصلية: وهي تصميم تجربة قوية لزائر المتحف. حمل رابكين مشكلة تجربة الزائر في ذهنه مع التناظر مع المنافسة العنيفة، فبحث عن روابط أو تشابهات بين التجربتين. ثم كوّن أمنيات من الروابط لزوار المتحف: تمنى أن يتمكن المتحف من تقديم شيء للناس الذين ليس لديهم وقت قط. وتمنى أن يتمكن من الوصول إلى الناس المرتبطين بأعمالهم، إلى درجة أنه لم يعد لديهم اهتمامات خارج العمل.

وكما كانت الحال مع التناظر، فإن الأدوات التي تزيد الإبداع غالباً ما تعمل عكس غريزة العقل، التي تجعل رؤية المشكلة من منظور واحد. عندما يتم إيجاد وجهة نظر، يصعب على الناس أن يفكروا خارجها. تنقل أدوات الإبداع الناس إلى وجهات نظر جديدة، تقدّم روابط جديدة لأفكار جديدة. ويعطي استخدام المزيد من الأدوات وجهات نظر أكثر للأشخاص الذين يقومون بحل المشكلات، حيث يزيد هذا التنوّع والغنى إمكانية النجاح في تطبيق الإبداع على المشكلات.

طرق صرف الانتباه

تتبع كثير من طرق التفكير الإبداعي سلسلة بسيطة من الخطوات: وضع المشكلة جانباً، ولو مدة قصيرة؛ الاشتغال بأفكار مليئة بتخيلات لا علاقة لها بالمشكلة؛ إعادة المشلكة إلى الذهن وإيجاد روابط بينها وبين الصور الجديدة؛ ثم عمل تلك الروابط في فكرة جديدة لها علاقة بحل المشكلة. تعد أداتا المجاز والتناظر نمطين لما تسميه شركة سينكتيكس «صرف الانتباه»، وهما أداتان يمكن استخدامهما في أي مرحلة في طريقة حل المشكلات بإبداع.

يعمل صرف الانتباه عن طريق وضع المفكر في عالم جديد يبدو أنه لا علاقة له بعالم المشكلة، ومن ثم يفتقر إلى العوائق المتأصلة في عالم المشكلة. ثم إنَّ صرف الانتباه يبعد المفكر عن الخوف والضغوط المرتبطة بالمشكلة، مما يتيح المزيد من الفضول للوصول إلى الفكر التجريبي. وكلما كان الخيال غير متعلق بالمشكلة الحقيقية، زادت إمكانية الروابط المدهشة والأفكار الجديدة.

من جهة أخرى، يمكن أن ينطوي صرف الانتباه أيضاً على تغيير الوضع مادياً. قوطعت إحدى الفرق في أثناء محاولة حل مشكلة بإنذار حريق. فنزلوا الدرج وخرجوا من المبنى، ليجدوا أنه لم يكن سوى إنذار كاذب. وحين عادوا إلى الداخل، طلب الميسّر في المجموعة من كل شخص أن يفكر في محادثة قام بها في أثناء مدة الانقطاع غير المتوقعة، ويجد فكرة جديدة مخفية فيها. قد تكون الروابط التي توجد في هذه الطريقة أو عن طريق التناظر أو المجاز مناسبة بالمصادفة أو تبدو غامضة جداً. ما يهمنا هو أن يترك العقل المشكلة ويدخل على نحو كامل عالم المحفز الجديد قبل محاولة البحث عن روابط وأفكار جديدة.

للبحث المختلف: امنح نفسك الوقت والحرية لتجول على نحو واسع في تفكيرك وأمنياتك، وتحديد أي اتجاه محتمل يمكن أن يساعد؛ استخدم أدوات الإبداع بحرية كلما كان من الممكن أن تكون مفيدة.

المرحلة 3: الاختيار

بعد إنتاج عدد من الطرق الممكنة والأفكار الوليدة في مرحلة البحث المختلف، الخطوة الآتية هي اختيار الطرق التي يحتمل أن تصبح أو تؤدي إلى الحل المثالي. تحدّد مرحلة الاختيار كم سيكون الحل النهائي جديداً وجذاباً. ابدأ باختيار مزيج من الطرق الممكنة التي ستعطي عند اتباعها حلاً شاملاً وعملياً ومثيراً وجذاباً.

تعاني المجموعات عادة صعوبة في هذه العملية أكثر من الأفراد. فلكل شخص في المجموعة بداية مختلفة للمخاطرة، ويستخدم كل شخص عادة مجموعة شخصية من المعايير في تحديد ما سيبحثه. غالباً ما تستخدم المجموعات معايير واعية بدرجة ما

عند اختيار ما هو جديد، وما هو مثير للاهتمام، وما هو مناسب من قائمة الإمكانيات الناتجة. يميل تصويت المجموعة إلى إنتاج اختيارات متحفظة؛ لأنه بإمكان الجميع عموماً الموافقة على ما هو مهم ومناسب ومن ثم عملي، لكن لا يتفق الجميع على ما هو جديد ومثير للاهتمام. ومن ثم، فإن أكثر الخيارات عملية تحصل دائماً_تقريباً على أكثر الأصوات.

لضمان الحداثة، يجب على شخص في المجموعة لديه تسامح كبير للمخاطرة أن يحث المجموعة عبر أكثر المداخل تشويقاً. يمكن أن يكون هذا الشخص هو الميسّر أو أعلى الأفراد رتبة في القاعة أو الشخص المسؤول عن التنفيذ، أو يمكن أن تبرز القيادة من أكثر الأشخاص بياناً، أو يمكن أن تمرّر عن قصد من شخص إلى آخر، حيث تتم دراسة حلول مختلفة لتؤخذ بالحسبان. في اجتماع سيتي بنك الخاص بمشكلة Y2K، على سبيل المثال، قرر الأشخاص الثلاثة الأعلى رتبة سابقاً التركيز فقط على الطرق «الأكثر غرابة» لزيادة إمكانية الحلول الجديدة.

أوجدت نابيسكو مئات الطرق في ستة أيام من العمل ممتدة على شهرين، وغطت ثلاثة مجالات إستراتيجية للنمو المحتمل في السوق. وعندما حان وقت اختيار المجالات المحتملة لمزيد من البحث، كان لدى جميع المشاركين في مجموعة العمل فرصة للتصويت. لكن واين بغليا كان يعرف أن تصويت المجموعة الكبيرة سيركّز على الأفكار التي يفترض أن تكون معقولة أكثر، لا على الأفكار الأقل جدّة والمثيرة، فأنشأ فريقاً صغيراً ضمن المجموعة ليضمن عدم رمي الطرق المهمة إبداعياً. كان الفريق مؤلفاً من بغليا (بنفسه من قسم البحث والتطوير)، وزميل له من قسم التسويق، وآخر من قسم الإستراتيجيات. تدخَّل الفريق في عملية الاختيار لموازنة الطرق المختارة بحيث تكون 40 بالمئة منها مهمة وقصيرة المدى، و50 بالمئة منها مثيرة إبداعياً وبعيدة المدى، وقد تكون متطرفة. أما الـ 10% الباقية، فقد وزعوا «بطاقات» لمختلف أعضاء المجموعة الذين يمكنهم بعد ذلك أن يختاروا أي طريقة يفضلونها وتثير اهتمامهم الشخصي.

فيما يتعلق بديفيد رابكين، كانت كل أمنية تحمل اهتماماً، ولكن لمَّا كان يبحث عن أفكار جديدة، فقد اختار الطرق التي أثارت اهتمامه أو التي تنحرف جذرياً عن الممارسة

الحالية ـِ عروض المتحف. ـِ هذه المرحلة، كان يعرف أنه ليس مضطراً لاختيار حلول ممكنة أو محدّدة. ومن ثم، كان من بين اختياراته لمزيد من البحث «أتمنى لو تستطيع عروض متحفنا أن تجعل التعليم مثيراً كقفز البانجي».

للاختيار: عندما تشعر بالرضا؛ لأنك بحثت عميقاً قدر الإمكان عن طرق يمكن أن تكون مهمة لحل المشكلة، قم بالاختيار من بين هذه الطرق، مع الانتباه لئلا تهمل الطرق المثيرة للاهتمام فعلاً، والطرق المختلفة اختلافاً جوهرياً، أو الطرق السخيفة لمجرد أنها تبدو مستحيلة.

المرحلة 4: البحث المركز

بعد القيام بالاختيارات، فكر بطريقة واحدة. ادخل من «مدخل» واحد ـِ كل مرة، وابحث ـِ الطريقة بأقصى جهد إبداعي.

ليس هذا وقت إصدار الحكم. يعتقد كثيرون أن هذا هو وقت التقويم، لكن تقويم الأمنيات أو الطرق ـِ هذه المرحلة لا يبقي منها عادة إلا الطرق العملية، التي تمنع النتائج المطلوبة بدلاً من أن تحققها. ـِ المرحلة 4، أكثر ما يهم هو الموازنة بين الإبداع والعملية.

خلف كل مدخل هناك ما نسميه «ورشة عمل»، يتم فيها تفصيل بعض الأمنيات، وتحصل بعضها على تطوير مباشر. بعد أن تبعت شركة الأدوية خط التفكير الذي أثارته صورة الكرنفال، قامت بالفعل ـِ النهاية بتقليص قسم الموارد البشرية إلى قسم مكوّن من خمسة أشخاص، مع خمسين مندوباً بدوام جزئي من باقي أقسام المنظمة. لكنها لم تقم بذلك إلا بعد أن أمضى فريق متعدد الأدوار وقتاً طويلاً ـِ التفكير ـِ كل فكرة، وهو يستخدم خطة بنشاط، وـِ النهاية، يحصل على الموافقة من الشركة كلها.

وخرج سيتي بنك من طرقه المضنية لحل مشكلته بثمانية حلول ممكنة، تتراوح بين حلول ببرامج حاسوب وبين خيارات شراكة لإعادة تنظيم المصرف. قام المصرف باختبار جميع الحلول الثمانية الممكنة ـِ وقت واحد حتى نهاية الألفية.

كانت المهمة لديفيد رابكين هي تحويل أمنيته بقفز البانجي إلى أفكار أكثر تركيزاً حول نوع تجربة المتحف، التي يمكن أن تكون مثيرة كقفز البانجي. كان من بين الأفكار التي تبادرت إلى ذهنه فوراً، «مساعدة الناس على تجربة شيء لم يكونوا يعلمون أنه ممكن،» و«عرض وتفسير السحر العلمي».

غالباً ما يكون هذا النوع من التفكير الإبداعي، الذي يركز بشدة على حل مرغوب بطريقة غامضة ولكن محفزة، أصعب من إنتاج أمنية جديدة. وغالباً ما تقوم مجموعات المفكرين المبدعين بعمل أفضل كثيراً من عمل الأفراد في هذه المرحلة؛ لأن هناك عدداً أكبر من الأشخاص الذين يواجهون التحدي؛ ووجهات النظر المختلفة تثير أفكاراً جديدة عند بقية الأعضاء في أثناء عملهم.

كانت إحدى أكثر الطرق المرغوبة التي اختارتها شركة نابيسكو؛ لأنها كانت جذابة على نحو إستراتيجي، تشمل حلوى اسمها «Creme Savers». لم تكن تلك الحلوى ناجحة سلفاً فقط، لكن دوامة الفاكهة والكريمة في كل حبة كانت مميزة، إلى درجة أنها حصلت على تقدير واسع من قبل الزبائن. كانت هناك أمنية؛ «لتوسيع نجاح الحلوى والدوامة»؛ اختارت المجموعة هذه الأمنية لأنها كانت ذات أهمية إستراتيجية، وأهمية إبداعية. ويقول واين بغليا: إن المجموعة شعرت بأن الفكرة كانت ذات «إمكانية ضخمة، كان بإمكاننا أن نذهب بها إلى أي مكان تقريباً».

في عدد من ورشات العمل بعد ذلك، قامت المجموعة بالفعل ببحث كيف يمكن لفكرة Creme Savers وشعار الدوامة، أن تؤدي إلى خطط لنمو جديد يتجاوز نطاق خط الإنتاج، بحيث يصل «إلى أكثر من أنواع Life Saver القاسية من الحلوى إلى البودينغ واللبن والحلوى الطريّة». كما يقول بغليا: «كان من الممكن أن تبحث هذه المجموعة نقش البلاط على نحو دوامة لو تركناها تقوم بذلك».

أداة إبداعية: طرق لعمل الروابط

في هذه المرحلة، تابع ديفيد رابكين الإحاطة ليوسّع قائمة أفكاره حول كيفية تحويل فكرة قفز البانجي إلى حقيقة. فكّر أولاً في فيلم سينمائي كان قد شاهده اسمه My

Cousin Vinny. وحين دعي رابكين لوصف مشهد مفضّل من الفيلم، تذكر مشهد قاعة المحكمة، حيث «تعرض ماريسا تومي خبرتها في السيارات». لأن الفيلم كان قد أثبت أن تومي تعمل في مرآب والدها، والدليل الوحيد على الجريمة هو سيارة، «يرى الجمهور فخّاً، ويعرفون أن الذروة قادمة، عندما يكونون مستعدّين، تقدّم إليهم على نحو ممتاز». والآن أمضى رابكين الوقت وهو يفكر في المشهد، ويطوّر صورة خيالية أقوى وأكثر تفصيلاً، ويلاحظ أي خيط يربطها بقفز البانجي. وبعد ذلك، كجزء من العملية، كان عليه أن يستخدم تلك الرابطة كي يوجد حلاً ممكناً لمشكلة تصميم تجربة زائر المتحف. رأى رابطة مع كيفية تعزيز الفخ في الفيلم لتقديم الذروة. ومن هنا جاء بفكرة «إنشاء حالة في عقل زائر المتحف قبل رؤية العرض»، بحيث يقدّر الزوّار العرض على نحو كامل حين يرونه. وبعد أن يروا العرض، «نحن بحاجة إلى طريقة تشجّع المشاهد على التأمل في التجربة. الأجزاء الثلاثة جميعها -التأسيس، العرض، التأمل- بحاجة إلى العمل معاً لتعطي الأثر الأكبر». فكّر رابكين أساساً في الفيلم (أو الخوف والإثارة قبل قفز البانجي تماماً)، فتساءل: كيف يمكن للعرض أن يدخل إلى بيوت زوار المتحف قبل أن يأتوا إلى المتحف؟ قد يتم إرسال لغز علمي إلى الزوار بالبريد قبل وقت زيارتهم، وهذا اللغز لا يمكن حلّه إلا بإيجاد مفتاح الحل في عرض معيّن في المتحف. وبالمتابعة في هذه الفكرة، خمّن رابكين أن المتحف قد ينتج أفلام فيديو مصمّمة على شبكة الإنترنت، يمكن إرسالها بأقراص أو تحميلها من موقع المتحف في شبكة الإنترنت.

استخدمت أداة عمل الروابط هذه عن الأفلام الإجراءات نفسها التي تستخدم في انحرافات المجاز والتناظر: انسَ المشكلة، أنتج مادة لا علاقة لها بالمشكلة، أوجد رابطة بين المشكلة والمادة، استخرج فكرة من تلك الرابطة. لم يكن للفيلم علاقة بقفز البانجي ولا بمتحف العلوم. لكن ذكريات الفيلم أحيت ببساطة مجموعة من الصور والمعاني في وعي رابكين، وهذه المجموعة قدّمت لرابكين نقاطاً شخصية محتملة للربط، بالرغم من أنها غامضة، بقفز البانجي الذي يتمناه. استغل عقله المبدع بعض النقاط لتركيب أفكار جديدة يمكن أن تصبح حلاً لمشكلته.

أداة إبداعية: استخدام حافز خارجي

كان هاري في إرليك، الفنّان البصري، يجلس في جميع جلسات نابيسكو لابتكار منتجات جديدة في الخلف، وينتج أفكاراً مع المجموعة[7]. بحسب الخطة، لم يكن إرليك ينبس ببنت شفة؛ وإنما كان يرسم أفكاره بألوان كاملة- أغلفة، وحلويات، وأفكار إعلانية، وكل ما يخطر بباله نتيجة للنشاط في القاعة. في كل جلسة، كانت جميع المحادثات تتوقف في عدة نقاط، وكانت المجموعة تتجمّع حول إرليك للتحدث عن الرسومات، واستخراج محفزات للروابط والأفكار. كانت هذه العملية تحث على أفكار جديدة إضافية، منها فكرة أن العلامات التجارية التي تحمل شعار نابيسكو يمكن أن تحمل صوراً جديدة، كالنجوم والأشخاص والكتابة؛ حتى إنها يمكن أن تصبح ثلاثية الأبعاد. كان هناك بحث جديد يظهر من كل واحد من هذه التوجيهات الجديدة. من الأفكار الناتجة التي أتت إلى السوق عام 2002 لبن Creme Savers، اعتماداً على الدوامة ونكهات حلويات Creme Savers الناجحة التي أنتجتها نابيسكو.

أداة إبداعية: عمل الروابط بسرعة

يمكن لكثير من الأدوات الإبداعية، كالأداة الآتية، أن تنتشر بسرعة، مما يسمح للمبدع بإعادتها مراراً في أثناء العملية. طلبنا من ديفيد رابكين العودة إلى أي صفحة من مجلة، والبحث فيها عن خمس أفكار جديدة تساعد على تحقيق أمنيته أن يشعر الزوّار بأن متحف العلوم كقفز البانجي. وبسرعة وجد خمس أفكار، من بينها «بالنظر إلى صورة سفينة معطّلة على الصخور، تساءلت: كيف يمكن حل مشكلة إنقاذ السفينة؟ مما جعلني أفكر أن بإمكاننا فعل شيء بحل الألغاز المستحيلة عبر العلم؛ كيف يمكنك أن تكتشف طريقة إنقاذ هذه السفينة؟» فجأة، تكوّنت فكرة لرابكين. «وجد العلم طرقاً للتعامل مع كل وضع. نريد أن نجعل الناس يفكرون أولاً كيف يمكنهم العمل على مشكلة كهذه السفينة على الصخور، ويستخدموا عقولهم على نحو كامل فيها. ثم نستطيع أن نقودهم إلى الأدوات العلمية المتوافرة، ونساعدهم على التفكير في إجابة أفضل».

غالباً ما ينتج عن أدوات صرف الانتباه، التي تستخدمها مجموعة من عشرة أشخاص، عشرات أو مئات الأفكار الجديدة؛ لأن كل شخص في المجموعة يستخدم محفزات مختلفة في مخزن مخلتف للتجارب الشخصية؛ وعند الإعلان عن أفكارهم، يثيرون المزيد من الأفكار لدى بقية أعضاء المجموعة.

إن القيمة المحدّدة لعمل الروابط بسرعة، هي أن الضغط للاستجابة بسرعة يتجنب الرقابة الذاتية، ومن ثم يسمح بظهور أفكار جديدة بكل ما فيها من إبداع. ومن الأفضل استخدام هذه الأداة بعد إنشاء قاعدة صلبة من الأفكار حول مجال المشكلة، بحيث تدفع الروابط التي يتم عملها إلى أبعد مما هو معتاد.

للبحث المركز

- خصص كثيراً من الوقت لتبحث بإبداع جميع الطرق التي تريد بحثها.
- احرص على العمل بمزيج من الطرق العملية والتأملية، التي تناسب شدة رغبتك الأصلية في حل جديد، وربما يكون جذرياً.
- استخدم أدواتك الإبداعية بحرية.

المرحلة 5: البيان الأولي للحل المحتمل

مع المرحلة الخامسة يكون كثيرٌ من التفكير قد تم، وحان الوقت للتركيب. إنه الوقت لتحديد أفضل الحلول المحتملة التي ظهرت (أو عدد من الحلول المحتملة، إذا كان لديك وفرة من الحلول) وبيانها.

ينتج عادة عن المرحلة السابقة، مرحلة البحث المركز، أكثر من إمكانية واحدة. فيما يتعلق بديفيد رابكين، أصبح لفت انتباه زوّار المتحف بحل لغز، أو الفكرة التي سمّاها «سفينة على الصخور»، التحقيق الأكثر إثارة لتجربة قفز البانجي التي يتمناها، بالرغم من أنه شعر أن هناك أفكاراً أخرى ممكنة أيضاً.

قبل سنوات، أنتجت مجموعة المنتجات الجديدة في شركة جيليت مجموعة غنية وواسعة من الأمنيات والطرق، واختارت عدداً منها لتركّز عليها، وفي النهاية، تبعت واحدة

منها كحل ممكن. تبعت المجموعة الأُمّنيَةَ بمعالجة للشعر «تركز فقط على أكثر الشعرات التي تحتاج إلى المساعدة في الرأس». كان المنتج الذي قدّمته المجموعة (سيلكينس) يفعل هذا تماماً[8].

حين يأتي الوقت لبيان حل ممكن، استخدم الصبر والجرأة والذكاء. يشعر كثير من الناس أن عليهم المتابعة، إذا أعطوا وفرة من الإمكانيات وضغطاً قصير المدى. يستدرك القرار السريع لحل واحد فاعل جميع الجهود الإبداعية السابقة. وفي المقابل، يستمتع آخرون باللحظة الإبداعية جداً، ويخافون جداً من التنفيذ، إلى درجة أنهم يدورون باستمرار في أثناء إبداع المزيد من الأشكال الجديدة لكل حل مطلوب، ومن ثم يستبقون تحقيق حل نهائي. وقلة من الناس يحاولون الاحتيال باتخاذ قرار عن طريق جمع جميع الأفكار في فئات عامة، معتقدين أن الحل الصحيح سيبرز من التصنيف. في الحقيقة، يضحّي التصنيف بالإبداع الذي يكمن في تفاصيل كل فكرة، وينتهي بإعطاء حلول متجانسة لا ينجزها أحد.

عندما تزداد الإمكانيات ويزداد الضغط القصير المدى، قاوم الدوافع للاستمرار بقرار سريع، أو أوجد إمكانيات غير محدودة، أو اجعلها متجانسة؛ هذه لحظة للتقدم المعتدل. عبِّر بصبر وعلى نحو كلي عن الحلول الممكنة المطوّرة حول كل أمنية أو طريقة مختارة ومدروسة. خذ وقتك لفهم كيف يمكن أن تتطور هذه الحلول الممكنة إلى جزء من الحل.

يستفيد بيان الحلول، شأنه شأن الاختيار، من وجود شخص واحد، الأفضل أن يكون صاحب المشكلة، يصنع من ضغوط التفكير تركيبات قد تكون غير محتملة. يجب أن يكون هذا الشخص قادراً على التهرب من مسؤولية القول: «هذا ليس حلاً مدركاً قابلاً للتطبيق، لكنه مثير للاهتمام، وأظن أن بإمكاننا أن نبحثه أكثر لنجعله قابلاً للتطبيق». في هذه المرحلة، كان لدى سيتي بنك ثمانية حلول قوية للمشكلة التي واجهها، وكان لدى نابيكسو بضع مئات من إمكانيات المنتجات الجديدة، وكان لدى رابكين ست إمكانيات لعروض؛ ولكن كان لديهم حل واحد مفضل أيضاً.

بالعودة إلى التصنيف البسيط الذي استخدمه رابكين سابقاً، ليرى إن كان يحقق تقدماً إبداعياً، صنّف فكرة «السفينة على الصخور» بوصفها المفضلةَ «لحداثتها». وأعطاها درجة 7، التي كانت مرتفعة على نحو مشجّع. بالإضافة إلى ذلك، فقد كانت الفكرة ملائمة للفلسفة التعليمية للمتحف ولديها إمكانية للتوسّع.

لقد كان رابكين الآن مدفوعاً لقضاء المزيد من الوقت في التعبير عن فكرة «السفينة على الصخور» على نحو عميق، لتصبح نقطة فهم أن فئة كاملة جديدة من العروض يمكن أن تظهر من هذا النوع من المشاركة، التي تقوم على اللغز، مع زوّار المتحف قبل الزيارة وفي أثنائها وبعدها. بالرغم من أن رابكين كان يفترض موقفاً وهو أن «التفكير في الحل لم ينتهِ بعد»، رأى أن «السفينة على الصخور» كانت تستحق المزيد من التطوير على نحو واضح.

للبيان الأولي للحل الممكن، وجّهْ عقلك نحو التركيب؛ اجمع كل أفكارك الإبداعية معاً وتمسّك بأكثر أفكارك حداثة وإثارة، حتى عندما تبدأ بالتفكير بطريقة عملية أكثر. لا تتسرّع بذلك- لايزال لديك كثير من الوقت لتغيير حلولك الممكنة وتعديلها.

المرحلة 6: التطوير والتحويل

تشمل المرحلة السادسة، وهي تطوير وتحويل حلول بديلة ممكنة، تقويماً شاملاً ومتعاطفاً، وتعديلاً دقيقاً للحلول الممكنة التي تم بيانها في المرحلة السابقة. لا تصبح الفكرة أخيراً جاهزة للفحص الواسع (إن لزم الأمر) والقرار والتنفيذ، إلا بعد الانتهاء من هذه المرحلة.

تراجع؛ رجاء لا تقفز إلى التنفيذ الآن، فإذا فعلت ذلك فربما يجب عليك أن تبدأ بحل المشكلة من جديد. الطريقة المثلى هي أن تتعامل مع كل التفكير السابق كمخزن للحلول التي تظهر. استخرجْ بعض الحلول الممكنة للتفكير فيها مباشرة، واترك الحلول الأخرى في المخزن، لتكون جاهزة للتطوير لاحقاً.

استخرجت شركة نابيسكو 90 فكرة من مئتي إمكانية لعملية التطوير. وقامت في ثلاثة أيام من التصنيف بإجراء تعديلات دقيقة عليها وتحديد الأولويات فيها، وخرجت

بخمس وأربعين فكرة للاستمرار فيها. أما الأفكار الأخرى، فلم يتم التخلي عنها؛ ولكن تم الاحتفاظ بها لتطويرها إن لزمت وعند الحاجة إليها.

أما ديفيد رابكين، فحين وصل إلى هذه النقطة من حل مشكلته بطريقةٍ إبداعية، كان قد أنتج عشرين أمنية وسبع أفكار مختلفة لأمنيته بقفز البانجي. قرر رابكين التركيز على تطوير سبعة افكار تدور حول قفز البانجي، والعودة إلى بقية الحلول المرغوبة فيما بعد.

طلبنا من رابكين، أن يختار فكرتين –الفكرة المفضّلة له، وفكرة يراها مهمة على نحو معتدل– من بين الأفكار السبع لقفز البانجي، وأن يكتب كلاً منها على ورقة منفصلة. كانت فكرة رابكين المفضّلة هي إشراك زوار المتحف بحل اللغز حول كيفية إنقاذ «السفينة على الصخور» باستخدام أدوات العلم. أما فيما يتعلق بالحل الممكن الآخر الذي اختاره، فقد كان بحث أفلام فيديو لتحضير توقعات الزوار للعروض التي سيلاقونها.

أداة إبداعية للأفراد: فرض الإيجابيات

لرفع مستوى اهتمام رابكين وفضوله، طلبنا منه ذكر فوائد كل من «السفينة على الصخور» وأفلام الفيديو. توقّع من فكرة «السفينة على الصخور» أربع فوائد قوية أصبحت الآن قابلة للتحقيق. ومن فكرة الفيديو، تخيل ثلاث فوائد، من بينها العدوى غير المتوقعة مع وصول الفيديو إلى أعداد غير محددة من الناس في شبكة الإنترنت كفيروس مفيد.

وحين سألناه إن كان يشعر الآن بميل أكبر إلى أسلوب من أساليب الحل؟ قال: إنه يشعر بذلك تجاه لغز «السفينة على الصخور»، لكن الانتشار الفيروسي الممكن للفيديو، الذي لم يكن فكر فيه من قبل، قد زاد من تقديره لتلك الفكرة.

وبعد ذلك طلبنا منه أن يفكر في الخطوات التي قد يتخذها لتنفيذ كل فكرة، وبعدها إن كان هذا التخيل التطبيقي قد جعله أكثر تقبّلاً لأي فكرة. وبقي الاهتمام بفكرة اللغز قوياً، إلا أن فكرة الفيديو ازدادت حيويةً.

لقد قمنا بتقديم هذا التمرين المكوّن من قسمين إلى مئات الأشخاص العاملين بالتجارة، وكانت القاعدة أنهم وجدوا أن نحو نصف أفكارهم تصبح في النتيجة أكثر

إقناعاً. ولا يوجد نموذج مميز يُظهر أي الخطوتين تزيد الاهتمام- تعداد الفوائد أو تعداد طرق التنفيذ. نحن نفترض أن تأمّل أي فكرة دون البحث عن الأخطاء أو المخاطر يأتي بالفكرة، أو الحل المنشود، ضمن حواجزك الدفاعية كشخص يقوم بحل مشكلة، بحيث تستطيع العمل بصفاء على إمكانياته. ربما لم يكن رابكين مستعداً للمخاطرة بالإعجاب بفكرة أخرى، عندما بدأ هذا التمرين، بقدر إعجابه بفكرة قفز البانجي أو أكثر. أما بعد التمرين فقد عرف أن بإمكانه استخدام حل الفيديو.

أداة إبداعية للفرق: الاستجابة المفصّلة

الاستجابة المفصّلة هي أداة تساعد على تطوير وتحويل الحلول الممكنة، وترفع مستوى الالتزام من قِبل الأطراف المعنية في المجموعة، مما يسهّل التنفيذ في النهاية.

في الخطوة الأولى يختار شخص ما بيان حل واحد محتمل، وعادةً يكون الاختيار مبنياً، إلى حد كبيرعلى الشعور بأنه مع المزيد من العمل الإبداعي سيظهر حل نهائي ومثير.

في الخطوة الثانية، يُعدّد جميع أعضاء الفريق فوائد تنفيذ الحل الممكن. وحين يقوم الأشخاص بتقويم حل ما بحسب فوائده، فإنهم لا يُغنون ذلك الحل فقط، وإنما يتم استثمارهم عاطفياً في إنجاحه- وهذا الاستثمار سيكون ضرورياً، إذا كان الحل للنجاح في الفحص التشكيكي خارج المجموعة.

الخطوة الثالثة في الاستجابة المفصّلة هي البحث عن الأخطاء في الحل الممكن. ينتقل معظم الناس إلى هذه الخطوة أولاً، أملاً في توفير الوقت عن طريق غربلة الأفكار السيئة على نحو واضح بسرعة. لكنك عندها تصبح قاسٍ جداً على الأفكار الجديدة، إلى درجة أنك تخسرها كلها. بدلاً من ذلك، ابحث أولاً عن الفوائد، وبعد ذلك ابحث عن الأخطاء بتسامح؛ انظر إلى الأخطاء على أنها صعوبات عليك تذليلها، وليست أسباباً للتوقف عن دراسة الحل المحتمل كله. يساعدك ذلك على صياغة الأخطاء على نحو مفيد عن طريق التعبير عنها كأسئلة عن «الكيفية». فمثلاً بدل أن تقول: «هذا سيكلف كثيراً»، مما يؤدي إلى توقف الناس حيث هم، قل: «كيف سنحصل على المال اللازم لذلك؟» مما يدعو إلى المزيد من التفكير البنّاء.

الخطوة الرابعة هي تسوية الشؤون التي لم تُغطَّى في أثناء البحث عن الأخطاء. عالِج الشأن الأصعب أولاً، لأنه إن لم يتمّ التغلب عليه، فلن تكون هنالك حاجة إلى إضاعة الوقت في بقية الشؤون. وهذه الخطوة تحتاج إلى قدرٍ من الإبداع وضبط النفس، يساوي ما تحتاجه جميع الخطوات السابقة مجتمعة.

كانت مجموعة في مصنع أغذية تتناول تقديم استجابة مفصّلة لمنتج مجمّد جديد، لإضافته إلى خط «معلباتها» العادي. كان المنتج واعداً، لكنه كان صعباً فيما يخص التوزيع التقليدي للشركة. وبدلاً من التخلي عن الفكرة ببساطة والرد بسرعة بعبارة «هذا لن يناسب»، سألت مجموعة تطوير المنتجات: «كيف نوزّعه؟»عَملت المجموعة بجدّ وإبداع، وفي النهاية توصلوا إلى إجراء توزيع فريد في نوعه، يمكنهم استخدامه كتجربة للسوق، ولا يتطلب منهم تغيير الطريقة التي كانوا يعملون بها مع الموزعين الحاليين. أصبحت المجموعة متحمسة جداً بشأن إجراء التوزيع الجديد، إلى درجة أنها استمرت في إيجاد عدة أشكال مجمّدة جديدة لمنتجات أخرى.

الخطوة الخامسة هي تكوين رأي حول الحل المحتمل؛ من حيث فوائده وأخطاؤه والتعديلات اللازمة للتغلب على الأخطاء. خرجت شركة نابيسكو من البحث المركّز والبيان والمراحل الأولى للتطوير والتحويل، بقائمة ذات أولويات مكوّنة من خمس وأربعين فكرة أو حل محتمل، وطريقة للاختبار، وقرار أخذ الأفكار الاثنتي عشرة الأولى من القائمة في الجولة الأولى من الاختبار. واختار سيتي بنك ثماني أفكار كأولويات من بين أربعين فكرة، وقرّر أنها كانت جميعها مختلفةً جداً، وأن المشكلة معقدة جداً، كما قال جاكي بورتن: «إننا قد نجرّبها كلها». أوجز دايفيد رابكين قائلاً :«سيُحرّض فيلم الفيديو الأول الناس على المشاهدة، ويُحضّرهم لتجربة عرض جديد كبير في المتحف. وسنقوم بإنتاجه بالتعاون مع شريك صناعي مشارك في إنشاء موقع على شبكة الإنترنت، ومؤلف وفنان مهتمين بالعمل معنا. ستظهر أسماء الشريك الصناعي والفنان في الشارة وفي مطبوعات المتحف،وسيقوم الشريك بتمويل جانب من العمل، وسيحصل الفنانون على أجورهم».

أما الخطوة السادسة والأخيرة من الاستجابة المفصّلة، فهي تحديد الأعمال اللازمة لمتابعة تنفيذ الحل الممكن. تولّى جاكي بورتون في سيتي بنك التنسيق لتجهيز الحلول

الممكنة ومراقبة كيفية تشغيل Y2K. ووضعت نابيسكو خطة للبحث تضم تواريخ ومهام ومسؤوليات. أما رابكين فقد عدّد خطوات البداية اللازمة للحصول على موافقة المتحف، وسجّل أفكاراً لحشد مشاركة الآخرين.

للتطوير والتحويل

- لاحظ أن هذه المرحلة تختلف عموماً فيما يتعلق بالأفراد والجماعات.
- قم بتعديل حلولك الممكنة إلى أن تصبح مناسبة أكثر لهدفك، وللمشكلة التي تعالجها.
- عدّد فوائد حلولك الممكنة لتوازن الغريزة العادية لغربلة الجديد.
- انظر إلى الأخطاء على أنها صعوبات ينبغي التعامل معها، وهكذا يمكن للحلول أن تعمل.
- عدّل حلولك وفق احتياجات مشكلتك، إلى أن يتّحد الجميع في الفريق الإبداعي خلف الحل.
- اذكر خطوات كافية للتحرك نحو التنفيذ.

المرحلة 7: التنفيذ

غالباً يحتاج تنفيذ الحل إلى جهد إبداعي أكثر مما يحتاجه الوصول إلى الحل. هذا ينطبق على البحث المركّز والتغلب على الأخطاء، وهو ينطبق على التنفيذ أيضاً، وتزداد الحاجة إلى المحافظة على الإبداع في كل مرحلة. فإنتاج أمنيات خيالية أصلاً أمر صعب، إلا أن من الأصعب غالباً تحويل الأمنيات إلى حلول عملية. ثم إن أخذ الحل إلى عالم لا يساعد على إيجاد الحل، عالم يقاوم ما هو جديد عادة، يمثل تحدياً أكبر. سنعالج التنفيذ في بضع صفحات هنا، لكنه في الواقع موضوع يمكن أن يفرد له كتاباً كاملاً.

ربما يكون الأمر الأهم هو عدم صياغة التنفيذ كنهاية، وإنما استمرار للمحاولة الإبداعية على المدى البعيد. عند نشر هذا الكتاب، ستكون نابيسكو قد أطلقت ثلاثة منتجات من

العمل الموجز في هذا الفصل؛ وستكون تسعة منتجات أخرى على وشك الإطلاق، وسيكون ثلاثة وثلاثين منتجاً آخر في طور الدراسة. وبالتأكيد ستكون مجموعات تطوير المنتجات الأخرى تنتقل أثناء العمل التحضيري والغوص في البحث عن الجيل الآتي من المنتجات.

لا بد أن الحل الذي يجد طريقه فس أثناء التنفيذ إلى أجزاء الشركة الكثيرة، وفي النهاية إلى العالم الخارجي هو ملك لكثيرين، قلة منهم فقط كانوا مشاركين بطريقة مباشرة في إيجاد الحل المبتكر، أما الآخرين فهم الذين اقتنعوا به. وعن طريق ضم الأشخاص المهمين في التنفيذ، يمكن للأشخاص الذين يحلّون المشكلة أصلاً أن ينشئوا ائتلافاً، يشعر كل من فيه بأنه جزء من الحل. ومع نمو هذا الائتلاف، يُضاف شعور الجميع بالملكية والدعم إلى احتمالية التنفيذ الناجح. إن الأشخاص الذين يقومون بحل المشكلات، سواء كانوا أفراداً أو جماعات، ويدرسون بعناية من يستخدمون من بداية العمل التحضيري والإحاطة، يجدون الحصول على حل مقبول في المنظمة كلها أسهل، وهذا يجعل التنفيذ أكثر احتمالاً.

يحتاج تحويل الزملاء إلى مؤيدين إلى فهم أساليب المقاومة المختلفة لأخذ الأفكار الجديدة، وهذا بدوره يتطلب فهم كل مرحلة من مراحل التنفيذ. يحتاج الحل التقسيمَ إلى مهام. فالمنتج الجديد مثلاً يحتاج إلى إستراتيجية للسوق؛ وفي ذلك وضعه في موضعه وتسميته وتغليفه وتطوير الماركة والترويج. ويحتاج إلى إستراتيجية للتنفيذ؛ وفي ذلك التصنيع والتوزيع والتخطيط المالي ووضع الميزانية والموارد والسرعة وما إلى ذلك. يمكن التعامل مع كل مجال من هذه المجالات المنفصلة بإبداع، باستخدام إستراتيجيات وأدوات شبيهة بتلك التي تم استخدامها في إيجاد الحل.

حدّد المالكين والمسهمين في كل جزء من أجزاء الحل، واستخدم شخصاً كميسّر في الاجتماعات في أثناء عملية التنفيذ، للمساعدة في إنشاء ائتلاف منتج غير مهدّد للقيام بالتنفيذ. حاول استخدام الدافع الذاتي للعضوية المتزايدة في ائتلاف التنفيذ، لإبقاء الإبداع حيّاً وعدم السماح للخوف أو الاستياء بتقويض الالتزام بالتغيير. حافظ على مرونة العملية وسهولة التواصل، لمساعدة الأشخاص على التوفيق بين المعلومات الجديدة وتعديل الحل ليناسب البيئة.

عندما يتم تنفيذ حل ما، أثنِ على العمل المبدع للأشخاص الذين يقومون بحل المشكلة ولائتلاف التنفيذ، فالتقدير سيزيد من استعداد أولئك الأشخاص للتعامل مع الفرصة أو المشكلة الآتية بطريقة مبدعة.

تستخدم نابيسكو عملية «بوّابة مرحلية» «stage-gate» تقليدية في تطويرها المنتجات الجديدة، لتضمن أن يكون المنتج جاهزاً عندما يظهر للتقويم الواسع، ولتتوثق من ألا يكون استقباله في الشركة اعتباطياً. وكما يفسّر واين بغليا: «لدينا ثلاثة أسئلة توجيهية: هل نستطيع عمل ذلك؟ هل نستطيع بيع ذلك؟ هل يمكننا أن نجني منه المال؟ وقد صمّمنا عملية البوّابة المرحلية للإجابة عن هذه الأسئلة الثلاثة»، في حين تتقدّم المنتجات في تطّورها إلى خطوط غير مكلفة، وبعد ذلك إلى خطوط أكثر كلفة. تشمل المرحلة الأولى تقدير حاجة المستهلك، وتطوّر الفكرة، واختباراً أساسياً لطلبات المستهلك الأولى. فإذا نجحت فكرة منتج ما في هذه التقديرات، تمرّ عبر البوابة إلى المرحلة 2، حيث يتم صنع نماذج بدائية، وتقدير الجدوى الاقتصادية، ويقوم المستهلكون بإدخال التحسينات على الأفكار عبر الاختبار النوعي، ويساعد اختبار السوق المشجّع على تحديد حجم السوق والمبيعات وحجم تكرار الشراء. والأفكار التي تنجح في هذه الاختبارات تتابع إلى المرحلة 3، حيث يتم تصنيعها على نطاق محدود، وتحصل على التقديرات الإعلانية والمالية الأولية. ويتم فحص معدلات شراء المستهلكين، ويكون هناك غالباً اختبار كامل للمستهلكين في «ثلاثين مدينة أو نحو ذلك»، بالرغم من أن، كما يذكر بغليا، «السرعة التي تنتقل بها المنافسة الآن تجعل اختبارات السوق خطرة. فأحياناً، يقومون بتقليد منتجاتنا في مرحلة العرض على الجمهور للاختبار ويعرضونها في السوق في الوقت نفسه الذي نعرض منتجاتنا فيه». إذا انتهت هذه المرحلة بنجاح، يتبعها عرض مفصّل للشركة لتمويل المنتج أو التجارة الجديدة. يجعل الأداء المطلوب للمنتج، الذي يتقدم في أثناء مراحل التحسين الثلاث، تمويل المنتج والموافقة عليه أموراً يسهل تبريرها، كذلك، لمن لا يعرفون شيئاً عن المنتج وتطوّره.

نفّذ ديفيد رابكين لغز «السفينة على الصخور» جزئياً، عن طريق استخدام الدعم لعملية إنتاج الفكرة. حيث أدار مع بعضٍ من زملائه ورشة عمل على مدى عدة أيام، لتوجيه

خمسة وعشرين عضواً من فريق العمل إلى أحدث تفكير حول الأهداف التعليمية وحول أفكارٍ معينة يجري بحثها؛ منها «السفينة على الصخور». وبعد ذلك عمِل الفريق على إنتاج أفكار جديدة بأنفسهم، مما جعلهم ينشئون ويمتلكون التجربة المستقبلية للمتحف. لو كان رابكين قد أسرع بإيجاد تجربة لغز «السفينة على الصخور»، وجَعَل زملائه يركّزون على هذا الجهد فقط، ربما لم يكن ليكسب حماسةً شاملةً للعرض؛ بل وأكثر من ذلك، ربما كان العرض الواحد هو كل ما كسبه المتحف من عمله. لكن و بدلاً من ذلك، وحيث إنه دعا زملاءه للمشاركة في جهد حل المشكلة، فقد تابع زملاؤه الفكرة الأصلية للغز، وقاموا جميعاً بتوسيعها إلى نموذجاً أصلياً جديد لتجربة المتحف. حصل رابكين على ما أراده تماماً - نموذج أصلي يمكن استخدامه مراراً وتكراراً عبر الزمن في أي عدد من العروض. ويمكن لزوار المتحف الآن أن يجدوا ألغازاً متنوعة من العالم الحقيقي لتزيد فضولهم ومن ثم تجعل العلم والتقانة يعملان على تخليص «السفينة على الصخور» أو يفعلان ما يمكن أن يتطلبه اللغز.

احتفظت جاكي بورتن بالحلول المحتملة الجاهزة للتنفيذ السريع حتى آخر دقيقة من تحويل Y2K. في الواقع، كان سيتي بنك مستعداً بالحلول لأي مشكلة قد تحدث.

للتنفيذ جنّد العالم خارج فريقك الإبداعي في ائتلاف يدعم حلولك.

البنى التي تشجع الإبداع الهادف

تملك بعض الشركات إستراتيجيات رسمية لإغناء استنباط الحلول، ولتبقى منفتحة على المزيد من المدخلات الإبداعية في أثناء التطوير. تستخدم شركة نابيسكو، شأنها شأن كثير من المنظمات، عملية البوابة المرحلية التي تتوقف فيها أفكار المنتجات الجديدة، في أثناء تطوّرها، عند نقاط مهمة محدّدة سابقاً، لمراجعة العمل الذي تم حتى تلك النقطة، والموافقة الرسمية على الانتقال إلى المرحلة الآتية[9]. بالإضافة إلى التحكم بالمخاطرة، يتيح التوقف عند البوابة المرحلية وجهة نظر جديدة لتقوية المنتج المحتمل؛ ويعزز كلا جانبي العملية الالتزام بالمنتج.

وضع جون والينغفورد، من شركة وايث للمواد الغذائية، بنية أخرى للمحافظة على تدفق الإبداع والابتكار الهادفين. يلتمس وايث عادة أفكار المنتجات أو العمليات الجديدة من الشركة، وفي كل سنة يقوم فريق نشيط بمراجعة جميع الأفكار المقدّمة، ويحسّنها ويعدّلها بحسب أهداف العمل، ثم يختار الفريق أكثر الأفكار ملاءمة لتمويلها في السنة نفسها. أما الأفكار التي لا تناسب إستراتيجية السنة، فتتم إعادتها إلى أصحابها، مع تعليقات المُراجع لتعديلها، ويتم إدخالها آلياً في دورة السنة الآتية لدراستها. وإذا لم يتم اختيار فكرة ما لسنتين متتاليتين، لا يتم ضمّها إلى الدراسة في السنة الثالثة، لكن يمكن للشخص الذي أوجدها أن يعيد تقديمها من جديد[10].

كما أن من المنطق دعم حل المشكلات بطريقة إبداعية، فإنه من المنطق تجنّب قتل الحلول التي لا تصل إلى مرحلة التنفيذ على نحو دائم. العالم يتغير ويحتاج إلى التغيير، لذا، فهناك حاجة مستمرّة إلى الابتكارات، والأفكار التي لا تنجح اليوم يمكن أن تكون مهمة جداً لحل مشكلة ما غداً. تجد منظمات كثيرة طرقاً للحصول على الأفكار وتخزينها، وبعد ذلك تتبعها في الوقت المناسب. تغرس المنظمات المبدعة القدرة الإبداعية في مبادرات الأبحاث البعيدة المدى، التي تنتج تفكيراً جديداً سنة بعد سنة. فقد حدّد البرنامج الفضائي في الولايات المتحدة مثلاً 1400 برنامج مبني على أعمال أخرى قام بها؛ وقد نتجت آلاف المنتجات من البحث المستمر في الجامعة والمختبرات الحكومية؛ وكانت مختبرات بيل مسؤولة عما يزيد عن 26000 براءة اختراع، وإحدى عشرة جائزة نوبل[11].

بينما يكون هناك ازدهار وعلم قيّم حول الإبداع والابتكار القصير المدى بمبادرات تسمى «الفشل السريع»، و«نقل النجاح»، على المدى البعيد، يترك الابتكار القصير المدى وحده الشركةَ مرتبكة عندما يغيّر المنافس الأول اللعبة على نحو جذري. إن إقامة إبداع دائم منظم، ووضع إجراءات رسمية تشجع وتتمسك بالفكر التأملي لكل جهد، لحل المشكلات بطريقة إبداعية، سيعزز إمكانية ابتكار الشركة في المستقبل على نحو كبير. تزداد الحاجة إلى عمل إبداعي رسمي أبعد مدىً وأقل تركيزاً كجزء من إستراتيجية

المنظمة مع نمو المنافسة وتطوّر بيئات التجارة. وقد استثمرت شركة مايكروسوفت 5 مليارات دولار في البحث البعيد المدى عام 2001 وحده، لتضمن بقاءها في القمة على المدى البعيد[12].

وكما أن الشركات تنجح حين تنظر إلى أبعد من مجرّد الإبداع والابتكار على المدى القصير، فإنها أيضاً تستفيد من إنشاء مجال حلها للمشكلات بطريقة إبداعية، ليتجاوز تطوير منتج جديد. يمكن للشركات أن تطبق تقنيات الإبداع الهادف على نحو مفيد على التخطيط، والسياسة، والموارد البشرية والمالية، والتصنيع، وتقانة المعلومات، والإدارة، والتسويق، والتوزيع، والمبيعات. وحين تكون الشركة مبدعة في جميع أقسامها، يمكنها أن تستخدم التفكير الإبداعي الهادف حيثما تظهر الحاجة إلى حل مبتكر.

الفصل الثامن:

استدامة التغيير

مع تقدّم التغيير نحو الإبداع المنظم، يحتاج كل ما ذكر في المقدمة والفصول السبعة الأولى -من آليات العملية الإبداعية وعلاقتها بالأفراد والشركات، حتى البيئة الشخصية وبيئة الشركة، حتى القيادة والابتكار- إلى انتباه وتعزيز وتمرين وإتمام وإعادة ابتكار. ليس على الإبداع أن يتوقف وأنت لا تريد إيقافه، إلا أن القوى المعاكسة له قوية إلى درجة أنه سينهار إن لم يكن هناك تعزيز وإعادة ابتكار. خطّطْ لإمداد الإبداع المنظم في المستقبل غير المحدد. سجّل النتائج التي يقدّمها. وكن مستعدّاً لعوائق المقاومة التي سيواجهها- سيكون هناك كثير منها- وتابع بحماسة المشجّع وبمعرفة أن الإبداع يفيد ويحدث اختلافاً حيوياً.

خطط للأمام

لكل شركة متغيرات مختلفة لكيفية تخطيطها حول خصائص بيئتها، وتقديمها للدعم اللازم لمشروعاتها الإبداعية في أي مرحلة من مراحل العملية. المهم هو أن تبقى الخطة مستمرة وأن يبقى التخطيط مرناً. يقول تيري إغار، ناشر صحيفة St.Louis Post-Dispatch: «يجب أن يكون لديك خطة في موضعها الصحيح، لا خطة قاسية بحيث تجعلك غير قادر على الانعطاف. فكل «آهّا» تكون في المنعطفات»[1].

مع تطوّر الظروف ومع خروج الموظفين بأفكار جديدة، تتغير أي خطة لاستدامة التغيير الإبداعي، وتتغير بطريقة مبدعة. يقول إريك ستايدينغر، المدير في شركة جاك مورتن العالمية: «لدينا ألف شخص ذكي منتشرون في ثلاثين سوقاً حول العالم، يحاول كل منهم تحقيق الرؤية ذاتها، وأحياناً يخرجون بأشياء لم تكن جزءاً من الخطة الأصلية. علينا أن ندرك ما يجدونه مختلفاً وجيداً وندمجه عن قصد فيما نقوم به»[2].

حين يكتسب الإبداع المنظم جاذبية بالفعل ويصبح راسخاً في الشركة، سيأتي الدليل على التغيير -النشاط الإبداعي، التغييرات الإبداعية الفعلية- بسرعة وقوة في جميع أنحاء المؤسسة. هذا شيء جيد، إنه ما تريده، لكن يمكن أن يصبح التخطيط المركزي مرهقاً.

في البيئات الكبيرة ذات التغيير السريع والمنتشر، يكون التخطيط الإبداعي في معظمه تخطيطاً لا مركزياً يحتمل المخاطرة والغموض[3]. وتعدّ الولايات المتحدة مثالاً مثيراً للانتباه للتخطيط اللامركزي. إنها منظمة كبيرة ذات تعقيد هائل، يزدهر فيها الابتكار على المدى البعيد. تبقى الإدارة قريبة من المستهلك قدر الإمكان. يتم تصميم استثمارات متكرّرة من قبل السلطة المركزية، ويتم تنفيذها محلياً. تسمح الفحوصات والتوازنات الممتازة ببدء تجارب جذرية، وتعديلها لاحقاً وعند الضرورة فقط للمصلحة العامة. هناك احترام عميق للفرد، وهناك توقع بأنه بالرغم من حدوث قدر كبير من الإبداع والابتكار تحت مظلة الحماية الكبيرة التي تقدّمها السلطة المركزية، فلن تكون السلطة المركزية إجمالاً هي التي تأتي بالأفكار الإبداعية.

لا يقصد بهذا التناظر أن يتوسّع إلى «شخص واحد، صوت واحد»، لكننا نقترح أننا يمكن أن نربح الكثير عبر المشاركة الواسعة في تكوين الإستراتيجية المشتركة، وكذلك الإستراتيجية الإبداعية، من قبل المديرين المبدعين والموظفين ذوي الخبرة، الذين يقومون بالعمل بالقرب من المستهلك. ودوماً يتقدّم الإبداع بالشركة إلى الأمام على نحو أكثر فاعلية عندما يمارسه أشخاص على جميع المستويات ممن يفهمون ويلتزمون بقيم ورؤية الشركة وقيادتها. إن التخطيط للإبداع المستمر، سواء كان مركزياً أو لا مركزياً، هو عمل إبداعي مستمرّ بحدّ ذاته.

سجّل النتائج

سجّل النتائج التي ينتجها الإبداع، لكن على الأقل، سجّلها بطريقة منفصلة نوعاً ما عن التقدير المتوقع لأرباح الشركة. ليس تغير الشركة نحو الإبداع المنظم هو وحده الذي يستغرق وقتاً، فنتائج التغيير أيضاً تستغرق وقتاً لتظهر. ويمكن أن يؤدي الضغط لإظهار الربحية بسرعة إلى إيقاف التغيير نحو الإبداع عن الحركة. يقول سام بورنستاين، من

سيتي بنك: «يستغرق الإبداع من ثلاث إلى خمس سنوات ليثبت نفسه. أنت بحاجة إلى أن تعطي نفسك هذه المدة على الأقل، وإلا ستفشل في النهاية».

في البداية، قم بمراقبة الدليل الذي يشير إلى قوة الجذور النامية للإبداع في المنظمة. ستكون البيانات الإحصائية محيّرة، لكن يمكنك أن تقوم بتفقد الموظفين لملاحظة الأمان، والخوف من الفشل، والاستقلالية، والاهتمام بالعمل والرضا عنه، والوصول إلى المعلومات المتنوعة، والتحدّي، وتواتر الأفكار الجديدة وفاعليتها، والدعم، والعوائق، والفِرَق، والائتلافات. قد تبدو هذه المؤشرات بعيدة عن النتيجة النهائية، لكنها تصف صحة الإبداع في الشركة وانتشاره، ولها صلة وثيقة بالحلول الإبداعية.

يقول ويليام هاملين، مدير خط الشحن APL/NOL: «أواجه ضغطاً مستمراً لكي أقدّم مقاييس عاديّة. ومع ذلك فأنا بحاجة إلى تشجيع الفريق على موازنة ميزانيتهم العادية مع أسلوبهم الإبداعي الجديد. وقد أخبرت الفريق ألا يقلقوا كثيراً لشأن التقارير إلى المكتب الرئيسي، فأنا سأتولى أمرها»[4].

كلما كان الإبداع مستقراً في الشركة لوقت أطول وعلى نحو أعمق، أمكن رؤية قيمة أكثر في البيئة والإنتاج وظهورها في النتيجة النهائية. ربما لا تكون شركة APL/NOL قد أنشأت بعد علاقة مباشرة بين العمل الإبداعي والتقارير الأسبوعية، في برنامجها للتغيير الإبداعي، إلا أن التغييرات الإبداعية قد أنتجت تحسينات مالية يمكن قياسها بدرجة ما. يقول هاملين: «لقد رأينا النتائج المباشرة والنتائج بعيدة المدى، على وجه الخصوص في مجالات تخفيض التكلفة أو تجنبها، والعائدات، وإدارة الممتلكات. بعد إحدى عشرة مرحلة في البرنامج، قمنا بقياس تأثير بقيمة 46.6 مليون دولار». يعتقد هاملين أن مقياس الإبداع سيظهر مع الوقت أنه مبدع وصادق وقادر على إعطاء صورة شاملة للربح.

يعمل سام بورينستاين في سيتي بنك على ذلك:

يتم الحصول على مقياسنا الرئيس الحالي اليوم بصيغة بسيطة: تقسيم العائد الذي نحصل عليه من الابتكار على العائد الكلي. إلا أن العائدات هي مؤشر بطيء. ونحن نقوم تحت هذا المقياس بقياس كثير من الأشياء المختلفة، منها ما يوجد في خط نقل

المنتجات إلى الزبائن، وعدد الأفكار التي يتم إنتاجها وعدد الأفكار التي يتم تنفيذها، والدورة الزمنية لتطوير المُنتَج، والعائدات المتزايدة مقابل العائدات غير المتزايدة. ثم إننا ننظر إلى... المنتج الجديد، وانتقال النجاح، ونماذج العمل الجديدة، وابتكارات القناة. نحن نحاول في تحليلنا أن نطوّر نماذج عشوائية، وأنواعاً جديدة من تقنيات التوقع الإحصائي التي ستعطينا تحكماً أفضل للتخطيط للابتكار وقياسه.

بغضّ النظر عن نجاحك في مراقبة النتائج التي يمكن تحديدها، افهم أن الإبداع يمكنه أن يُغرس في كل موظف ويحسّن كل أداء تقريباً، إذا أتيحت له الفرصة والوقت. وتشعّ قيمة الإبداع فعلياً في كل النتائج من أي نوع.

يدرك مارك غرينر، في شركة ستيلكيس، القيمةَ الأساسية التي يأتي بها الأشخاص المبدعون إلى الشركة ويعتقد أنه: «عندما لا نسمح للجميع أن يكونوا مبدعين، لا يمكننا أن نصل إلى أفضل حل ممكن»[5]. ويتكلم ستيف لايكتمان، من خطة تافتس للرعاية الصحية، عن القيمة الفائقة لـ «نشر الإبداع في كل جيب في الشركة». وتقول كيثي لاندبرغ من شركة غايدنت: «لا يمكننا أن نخبر الجميع أنهم يفترض أن يكونوا مبدعين؛ فذلك سيكون ضغطاً كبيراً عليهم. لكن يمكننا ويجب علينا أن نتيح للجميع الفرصة وأن ننشئ تقديراً واسعاً للفكرة المبدعة». هناك نتائج أخرى قابلة للقياس، ولكن أياً منها ليست أكثر أهمية من شركة مليئة بأشخاص مبدعين.

توقّع المقاومة

توقع مقاومة التغيير على نحو عام، والإبداع تحديداً. فهذا جزء من الحالة البشرية، غالباً لسبب وجيه، ولن يستمرّ فقط في أثناء تغير الشركة نحو الإبداع، ولكن أيضاً حين يقوم الإبداع بإنتاج التغيير. لكي يبقى الإبداع واضحاً وممتداً لمسافات بعيدة، عليك أن تحرص على انتقاله، وصموده أكثر من المقاومة أو تجاوزه لها- أو على أن يستخدم المقاومة على نحو مفيد.

تذكر أن المقاومة يمكن أن تكون ميزة. فيمكن للمقاومة أن تحدث، لأن الآخرين يرون شيئاً لم يفسّره الحل الإبداعي. كان بيل ويلسون، النائب السابق لمدير الابتكار في شركة

كيمبرلي كلارك، مستشاراً حكيماً لعدد من الأشخاص الطامحين أن يصبحوا قادة للابتكار. وكثيراً ما كان تلاميذه يتعرضون للإحباط بسبب مقاومة الأفكار الجديدة التي كانوا يروّجون لها؛ وكان ينصحهم بأن يرحّبوا بالمقاومة. كان رأيه أنك إذا كنت ذا عقل منفتح، حتى لو كان جزء من المقاومة هو تقدير دقيق للمشكلات، فأنت في حال أفضل- فبإمكانك الآن أن تصنع حلاً أفضل، واحتمالُ نجاحه أكبر. حتى لو كانت المقاومة لا تقوم على تقدير صحيح، وإذا كانت حماية عاطفية للذات، فإنها مع ذلك معلومات مفيدة، حيث تعطيك فهماً لما يشعر به الآخرون، وما قد تفعله للتعامل معه بطريقة استباقية. كان اختصار ويلسون للتعبير عن ذلك هو: «الحقائق أصدقاؤكم»[6]. كان ويلسون يعرف أكثر من معظم الناس أن المقاومة جزء لا بد منه من العملية الإبداعية - شيء عليك توقعه، بل والترحيب به، ثم معالجته.

وكما هي الحال في قبول ويلسون العملي للمقاومة، نقدّم هذا النص المقتبس من Upton Sinclair (أبتون سينكلير): «من الصعب أن تجعل شخصاً يفهم شيئاً حين يعتمد راتبه على عدم فهمه»[7]. يشير هذا القول إلى مسألة مهمة على نحو واضح. قد يكون الابتكار، التغيير في ترتيب الأمور، تهديداً لمناصب بعض الأشخاص. ولا تعد مقاومة هؤلاء الأشخاص غير عادية ولا غير مهمة. ومقاومة الإبداع هي ظهور لمسائل بحاجة إلى معالجة. عموماً، المقاومة هي دعوة إضافية، وميدان إضافي للإبداع المستمر.

تستسلم كثير من المقاومة العاطفية لحقيقة التغيير البسيطة للتدريب والخبرة المباشرة الآتية لما يمكن للقدرة الإبداعية للشخص أن تحققه. ثم أنَّ إشراك الموظفين في وضع الأهداف يوجّه الطاقة التي كان من الممكن أن تذهب للدفاع عن الوضع الراهن. فالأشخاص المستقلّون الذين يختارون أهدافاً مشتركة لأنفسهم، لا يتبعون الأهداف فقط، بل يتبعونها بإبداع؛ لأنها تساعدهم في دافعهم الإبداعي.

يمكنك ببساطة أن تتوقع المقاومة، وتستخدم المجموعات التي يمكن أن تكون غير متأثرة للمشاركة المبكرة في التغييرات الإبداعية وملكيتها. ويمكنك أن تتقبّل المقاومة وتتعلّم منها. «أحياناً، أشعر بالإحباط لأنني أريد حدوث هذا بسرعة أكبر، لكنني أواجه واقع ما يتطلبه الأمر لتحقيق تغيير ونمو تنظيمي واسع الانتشار،» يقول إريك ستايدينغر،

من شركة جاك مورتون العالمية. «أعلم أنني لا أستطيع أن أكون متسلطاً كقائد. علي أن أتقبّل فكرة أن الأشخاص غير المشاركين في الاتجاه الذي أريده قد يكون لديهم أسباب وجيهة لذلك، أو ربما يفعلون شيئاً أفتقده».

عندما تتغلب على المقاومة في مجال، ستظهر في مجال آخر. لا تُدهشْ ولا تيأسْ. فبقليل من المساعدة، لن ينجو الإبداع فقط بل سيسود.

قد تُدهش أحياناً من التعرّض للإنهاك لا للمقاومة. يقتضي التغيير نحو الإبداع الضغطَ والعمل الشاق. حتى حل المشكلات بطريقة إبداعية يقتضي العمل الشاق، إذا ما زال عملاً جديداً خاصة. الناس يتعبون ولذلك قم بتشجيعهم. احتفل بالنجاحات على المدى القصير. ذكّر الناس بأن الإبداع لا يعمل فقط، بل ويُهِمّ أيضاً.

للمحافظة على ذروتها الإبداعية، طوّرت صحيفة St.Louis Post-Dispatch نوعاً من القصص العلاجية. أدخل الناشر تيري إغار الشركة كلها في تركيب قصة «فيها أبطال وأوغاد ولها حبكة» تتحدث عن الصحيفة ذاتها، في بحث لاستعادة جمهور أخذه التلفاز والإنترنت. أخذت القصة الموظفين إلى ائتلافهم الدائر حول القصة الملتزم بإعادة صحيفة Post- Dispatch إلى مجدها. وحين تابع التغيير نحو الإبداع، تخطت الصحيفة العوائق واحداً تلو الآخر، وكما يقول إغار: «كلما أصلحنا نقطة، كان بإمكان الجميع أن يروا التأثير الإيجابي». لكن إغار يعترف قائلاً:

> سيكون هناك دوماً أحزان وخيبات أمل. التغييرات الحتمية تعني أن على الناس أن يتحملوا ظروفاً تبدو غير محتملة مدة من الزمن. وسيكون هناك أوقات يضيع فيها المستقبل في طحن التنفيذ اليومي. وكلما وجدنا أنفسنا نفقد قوتنا الدافعة أو نشكك في صلة ما نقوم به، أعدنا الحيوية إلى القصة وروينا أين نحن فيها.

يوقِظُ كل احتفال بنجاح إبداعي الالتزام بالإبداع. وحين يربط الاحتفال النجاح برؤية مشتركة قوية لمستقبل الشركة، يكتسب النشاط والالتزام المتجدّدين جذباً أعمق وأكثر ديمومة.

شجّع تدفق المعلومات

حين تصل المعرفة حول التقنيات المتوافرة إلى الأشخاص العاملين في التسويق، الذين يتكيّفون وفق احتياجات الزبائن، عن طريق الاتصال المباشر بهم، وكذلك عن طريق موظفين المبيعات، وحين تتدفق معلوماتهم مجتمعة إلى المخططين في الشركة، الذين لديهم صلة بالاستثمار وإمكانيات التمويل، يمكن عندها أن يقدّم الإبداع الهادف حلولاً على عدد من الجبهات. تُحدِث المعلومات اختلافاً في أي شركة، وفي الشركات المبدعة، تصبح المعلومات وقوداً أساسياً يومياً. وإذا فقدت الشركة المعلومات فإنها تضعف؛ وبفقد المعلومات المناسبة، يفقد الإبداع فاعليته.

المعلومات هي التعبير المرن عن المعرفة التي تغذي الجهود الإبداعية. حافظ على وفرتها، حافظ على غناها وتنوّعها، حافظ على تدفقها. وتذكر الحفاظ على تدفقها نحو القيادة، لا على نحو أفقي فقط أو من القمة إلى القاعدة. غالباً لا تصل جميع الأخبار غير السارة إلى الأشخاص في السلطة. فالمرؤوسين لا يمرّرونها لمجموعة من الأسباب، أحياناً لأن الرؤساء لا يريدون سماعها، وأحياناً، لأنها تكشف عن عدم كفاءة المرؤسون. وفي كلتا الحالتين، يؤدي منع الآخرين من الكلام إلى منع القيادة من تقديم توجيه متوازن. ويتردّد كثير من الناس، في الإدارة المتوسطة خاصة، في تمرير الأفكار إلى شخص أعلى رتبة في المنظمة حين تكون الأفكار لا تزال تحمل مخاطر وأخطاء. ونتيجة لذلك، لا يعلم القادة عن كثير من الأفكار الإبداعية الأدنى رتبة في المنظمة. نحن نشجع القادة على المحافظة على أكبر قدر من الاتصال في جميع أنحاء الشركة، لزيادة المعلومات الجيدة والمركبة التي يحصلون عليها من التقارير المباشرة. وكذلك نشجع القادة على الاستمرار بالتواصل مع الزبائن - فيمكن أن يكون عدم رضا الزبائن نقطة انطلاق كبيرة لأفكار جديدة، ونادراً ما يصل عدم رضا الزبائن إلى الرؤساء على نحو غير مهذّب.

ناقشنا عدة شركات كأمثلة للإبداع الناجح. لا يشعر أي من قادة تلك الشركات بأن لديهم إبداعاً في أيديهم تماماً. لا يشعر أي منهم أن شركاتهم قد حققت إبداعاً كاملاً مستمراً ومنظماً. بل إن معظمهم سيتردد في التنبؤ بأنهم يمكن أن يحققوه على نحو

كامل في يوم ما. ويبقى معظمهم عازمين على تحقيقه، ويستمرّون باللحاق به بنشاط - وبطريقة إبداعية.

إذا قرأت هذا الكتاب في بداية أو وسط تغيير لشركة نحو الإبداع، نأمل أن تكون قد وجدت معلومات مفيدة، ونتمنى الخير لك ولمنظمتك. ونحثك على تذكر أن عمل الإبداع الناجح يستمر. فإذا كان لديك ولدى منظمتك قرار بالمتابعة، فإن الجهد الإبداعي الذي تتبناه الآن سيستمر. وسيبدأ الجهد من جديد في الأنماط التي تظهر ويستمر. ستستمر المكافآت التي يأتي بها الإبداع وستتجدد أيضاً.

ملحوظات

تمهيد:

1. W. J. J. Gordon, "An Operational Approach to Creativity," *Harvard Business Review* 36, no. 6 (November–December 1956).

2. George M. Prince, *The Practice of Creativity* (New York: Harper & Row, 1970).

مقدمة:

1. The Steelcase story is told in parts throughout this book. The story was constructed through a series of interviews with Lee Bloomquist, Fred Faiks, Mark Greiner, Peter Jeff, Jim Keene, Dave Lathrop, Rick Mohr, Sue Sacks, and Jack Tanis over the winter and spring of 2000.

2. George Whalin, quoted in "Montgomery Ward Closes Shop," Associated Press; December 28, 2000. The Bogs' Historical Clothing Web site contains the history of Montgomery Ward. See <http://histclo.hispeed.com/fashion/store/mail/his/mcat-his/>.

3. Rosabeth M. Kanter, *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s* (New York: Simon & Schuster, 1989), 19–20.

4. Richard A. D'Aveni and Robert Gunther, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* (New York: Free Press, 1994), 8.

5. Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, CO: Westview Press, 1996), 250–253, 35. "A product or response will be judged as creative to the extent that (a) it is both a novel and appropriate, useful, correct

or valuable response to the task at hand, and (b) the task is heuristic rather than algorithmic. . . . This conceptual definition is closely aligned with [that of many other theorists], in its inclusion of novelty and appropriateness as two hallmarks of creativity."

6. *Webster's New Universal Unabridged Dictionary*, ed. Jean L. McKechnie (New York: Dorset & Baber, 1983), 945. "Innovation: the act of innovating or effecting a change in the established order; introduction of something new."

الفصل 1:

1. George Land and Beth Jarman, *Breakpoint and Beyond: Mastering the Future Today* (New York: Harper Business, 1992), 1533–1534; Teresa M. Amabile, *Growing Up Creative* (Buffalo, NY: Creative Education Foundation Press, 1985), chapter 3; Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, CO: Westview Press, 1996), 250–253, 260–261.

2. Jordan B. Peterson, *Maps of Meaning: The Architecture of Belief* (New York: Routledge, 1999), 22–30.

3. Perls, Frederick S., *Gestalt Therapy Verbatim* (New York: Bantam Books, 1974), as quoted in Mary E. Scott, "How Stress Can Affect Gifted/Creative Potential: Ideas to Better Insure Realization of Potential," *Creative Child and Adult Quarterly* 10, no. 4 (Winter 1985): 240–249. Also see Frederick S. Perls, *In and Out of the Garbage Pail* (Lafayette, CA: Real People Press, 1969). "After closure this gestalt (response of an organism to a situation, which is taken as an unanalyzable and indivisable whole) will recede into the background, to empty the foreground for another emergent or emergency. . . . It will not disappear, be forgotten or repressed. It will remain in the aliveness of the figure/background exchange."

4. Heiko Lotz, interview by Jeff Mauzy, tape recording, New York, 8 September 1999. All subsequent Lotz quotes are from this interview.

5. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper and Row, 1954), 210, 214–215. According to Maslow, some of the characteristics of people as they grow toward the highest stage of self-actualization are "their ease of penetration to reality, their closer approach to an animal-like or child-like acceptance and spontaneity, [which] imply a superior awareness of their own impulses, their own desires, opinions, and subjective reactions in general. . . . Self-actualized people have a wonderful capacity to appreciate again and again, freshly and naively, the basic goods of life with awe, pleasure, wonder, and even ecstasy, however stale these experiences may be for other people."

6. Teresa M. Amabile, "Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers," *Journal of Personality and Social Psychology* 48 (1985): 393–399; Amabile, *Creativity in Context,* 107–110.

7. Amabile, *Creativity in Context,* 115–119.

8. Kurt Miller, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Boston, MA, 22 April 1999. All subsequent Miller quotes are from this interview.

9. Peterson, *Maps of Meaning,* 43. "The most rapidly activated of these two systems governs inhibition or ongoing behavior, cessation of currently goal-directed activity. The second, equally powerful but somewhat more conservative, underlies exploration, general behavior activation, and forward locomotion. Operation of the former appears associated with anxiety, with fear and apprehension, with negative affect—universal subjective responses to the threatening and unexpected. Operation of the latter, by contrast, appears associated with hope, with curiosity and interest, with positive affect—subjective responses to the promising and unexpected. The process of exploring the emergent unknown is therefore guided by the interplay between the emotions of curiosity/hope/excitement on the one hand and anxiety on the other—or to describe the phenomenon from another viewpoint, between the different motor systems responsible for approach (forward locomotion) and inhibition of ongoing behavior."

10. Peterson, *Maps of Meaning,* 19–20.

11. Mary Ann Robatt, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Boston, MA, 8 March 1999. All subsequent Robatt quotes are from this interview.

12. Jeffrey A. Gray and Neil McNaughton, "The Neuropsychology of Anxiety: Reprise," in Debra A. Hope et al., eds., "Perspectives on Anxiety, Panic, and Fear," *Current Theory and Research in Motivation* 43 (1996): 6–134. See also Steven E. Hyman, "Briefing on the Brain-Body Connection" (paper presented to the U.S. House of Representatives, Subcommittee on Labor, DHHS, Education and Related Agencies, Washington, D.C., 5 November, 977); Thomas B. Czerner, *What Makes You Tick: The Brain in Plain English* (New York: John Wiley, 2001), 40.

13. Amabile, *Creativity in Context,* 234–235. Amabile's work tested a company during downsizing. It found that the anticipation of downsizing had a most deleterious impact, with creativity remaining depressed long after productivity returned to normal. See also Teresa M. Amabile and R. Conti, "Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing," *Academy of Management Journal* 42, no. 6 (1999): 630–640.

14. Jordan B. Peterson, unrecorded conversation with Jeff Mauzy, Cambridge, MA, August 1999.

15. P. A. Okebukola, "Relationships Among Anxiety Belief Systems and Creativity," *Journal of Social Psychology* 126, no. 6 (1986): 815–816; Kinnard White, "Anxiety, Extroversion-Introversion, and Divergent Thinking Ability," *Journal of Creative Behavior* 2, no. 2 (1968): 199–127; Gerald Matthews, "The Effects of Anxiety on Intellectual Performance," *Journal of Research in Personality* 20 (1986): 385–401; Arieh Y. Shalev, "Stress vs. Traumatic Stress: From Acute Homeostatic Reactions to Chronic Psychopathology," in *Traumatic Stress: The Effects of Overwhelming Experience on Mind, Body, and Society,* ed. Bessel A. van der Kolk, Alexander C. McFarland, and Lars Weisaeth (New York: Guilford Press, 1996), 77–101.

16. Peterson, *Maps of Meaning,* 19–20. "The brain has one mode of operation when in explored territory and another when in unexplored territory. In the unexplored world, caution—expressed in fear and behavioral immobility—initially predominates, but may be superseded by curiosity—expressed in hope, excitement and, above all, creative exploratory behavior. Creative exploration of the unknown, and consequent generation of knowledge, is construction or update of patterns of behavior and representation, such that the unknown is transformed from something terrifying and compelling into something beneficial (or at least something irrelevant."

17. Peter McGhee, interview by Jeff Mauzy, tape recording,Boston, MA, 3 April 2000. All subsequent McGhee quotes are from this interview.

18. See <http://www.discoverfrance.net/France/Art/Picasso/Picasso.shtml>.

19. Czerner, *What Makes You Tick,* chapters 7 and 8; John S. Dacey and Kathleen H. Lennon, *Understanding Creativity: The Interplay of Biological, Psychological, and Social Factors* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), 153–171, 189–201; J. W. Getzels and M. Csikszentmihalyi, "From Problem-Solving to Problem-Finding," in *Perspectives in Creativity,* ed. I. A. Taylor and J. W. Getzels (Chicago: Aldine, 1975), 9–116; Stephen M. Kosslyn and Olivier Koenig, *Wet Mind: The New Cognitive Neuroscience* (New York: Free Press, 1995), 52–107, 128–215, 341–361, 387–400; Jordi E. Obiols, "Art and Creativity: Neuropsychological Perspectives," in *Depression and the Spiritual in Modern Art: Homage to Mind,* ed. J. J. Schildkraut (New York: John Wiley & Sons, 1994), 33–47; Daniel Reisberg, *Cognition: Exploring the Science of the Mind* (New York: W. W. Norton, 1997), 124–157, 257–303.

20. Jeff Mauzy, "Managing Personal Creativity," in *Innovationsforschung und Technologie Management* (Berlin and Heidelberg: Springer-Verlag, 1999), 27.

21. Ibid., 26.

22. Min Basadur, "Optimal Ideation-Evaluation Ratios," *Creativity Research Journal* 8, no. 1 (1995): 63–75.

الفصل 2:

1. Sun Tzu, *The Art of War,* ed. James Clavell (London: Hodder and Stoughton, 1981), 26.

2. Jordan B. Peterson, *Maps of Meaning: The Architecture of Belief* (New York: Routledge, 1999), 75–76. "As parents are to children, cultures are to adults: we do not know how the patterns we act out (or the concepts we utilize) originated, or what precise 'purposes' (what long-term 'goals') they currently serve. . . . Furthermore, we cannot describe such patterns well, abstractly (explicitly, semantically), even though we duplicate them accurately (and unconsciously) in our behavior." But the story can have a happy ending. Peterson goes forward: "The fact of our sociability ensures that our adaptive behaviors are structured with the social community in mind, at least in the long run, and increases our chances of exposure to creative intelligence. . . . In this manner, we obtain the skills of others. Our capacity for abstraction allows us to take our facility for imitation one step further, however: we can learn to imitate not only the precise behaviors that constitute adaptation, but the process by which those behaviors were generated. This means we can learn not only skill, but meta-skill (can learn to mimic the pattern of behavior that generates new skills). It is the encapsulation of meta-skill in a story that makes that story great."

3. Carl. R. Rogers, *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy* (Boston and New York: Houghton Mifflin, 1961), 169. "Many of the serious criticisms of our culture and its trends may best be formulated in terms of a dearth of creativity. Let us state some of these very briefly: In education we tend to turn to conformists, stereotypes, individuals whose education is 'completed,' rather than freely creative and original thinkers . . . . In industry, creation is reserved for the few—the manager, the designer, the head of the research department—while for the many life is devoid of original or creative endeavor. . . . To be original, or different, is felt to be 'dangerous.' Why be concerned over this? If, as a people, we enjoy conformity rather than creativity, shall we not be permitted this choice? In my estimation such a choice would be entirely reasonable were it not for one great shadow which hangs over all of us. In a time when knowledge, constructive and destructive, is advancing by the most incredible leaps and bounds into a fantastic atomic age, genuinely creative adaptation seems to represent the only possibility that man can keep abreast of the kaleidoscopic change in his world." (p. 348)

4. Robert Fritz, *The Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Own Life,* Expanded Edition (New York: Fawcett Books, 1989), chapters 6, 8, 9.

5. Teresa Amabile, unrecorded conversation with Jeff Mauzy, Boston, MA, May 2000.

6. Annie Gaudreault, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Toronto, 10 February 1999. All subsequent Gaudreault quotes are from this interview.

7. Edmund J. Bourne, *The Anxiety and Phobia Workbook,* 3rd ed. (Oakland, CA: New Harbinger Publications, 2000), 200–203.

8. John Gibson, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Houston, TX, 26 February 2000. All subsequent Gibson quotes are from this interview.

9. Doug Farmer, unrecorded observation by Jeff Mauzy, Baton Rouge, LA, Fall 1994.

10. William Shakespeare, *Hamlet,* v. 166.

11. Paul Dietrich, interview by Jeff Mauzy and recorded in "Creativity in Corporations: A Factor Study of Highly Creative Architecture and Advertisting Firms," Master's thesis, Boston University School of Business, 1985.

12. Laura Wills, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Toronto, 10 February 1999. All subsequent Wills quotes are from this interview.

13. David Perkins, unrecorded observation by Jeff Mauzy, Cambridge, MA, 25 October 1999.

الفصل 3:

1. Jack Tanis, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Grand Rapids, MI, 6 February, 1999. All subsequent Tanis quotes are from this interview.

2. Jim Keene, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Grand Rapids, MI, 6 February 1999. All subsequent Keene quotes are from this interview.

3. Jerry Hirshberg, *The Creative Priority: Driving Innovative Business in the Real World* (New York: Harper Business, 1998), 33–34; Marlene M. Turner and Anthony R. Pratkanis, "Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict," in *Having Conflict in Organizations,* ed. Carsten K. W. De Dreu, et al. (London: Sage Publications, 1997), 53–71.

4. C. J. Nemeth, "Dissent as Driving Cognition, Attitudes, and Judgements," *Social Cognition* 13, no. 3 (Fall 1995): 273–291.

5. George Prince, lecture, Synectics, 18 December 1987.

6. Conrad Paulus, unrecorded interview by Jeff Mauzy, Armonk, NY, 27 January 1997. All subsequent Paulus quotes are from this interview.

7. Maureen Arkle, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Waltham, MA, 3 April 1999. All subsequent Arkle quotes are from this interview.

8. Mary McKenney, interview by Jeff Mauzy, tape recording, New York, NY, 9 September 1999. All subsequent McKenney quotes are from this interview.

9. Jorge Bermudez, interview by Jeff Mauzy, tape recording, White Plains, NY, 17 November 2001. All subsequent Bermudez quotes are from this interview.

10. Sam Borenstein, interview by Jeff Mauzy, tape recording, White Plains, NY, 17 November 2001. All subsequent Borenstein quotes are from this interview.

11. Phil Hettema, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Universal City, CA, 3 May 1999. All subsequent Hettema quotes are from this interview.

12. Howard Gardner, *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century* (New York: Basic Books, 1999), especially Chapter 3.

13. Roger Schank, *Coloring Outside the Lines: Raising a Smarter Kid by Breaking All the Rules* (New York: HarperCollins, 2000), 24.

14. "Can Imagination Be Taught?" *Supervision* 52 (November 1991): 5.

15. B. Voss, "What's the Big Idea?" *Sales and Marketing Management* 143 (July 1991): 36–41.

16. Lucien Frohling, recalled from unrecorded conversation by Jeff Mauzy, New York, NY, Winter 1994.

17. Pat Wnek, recalled from unrecorded conversation by Jeff Mauzy, Appleton, WI, Spring 1995.

18. Stephen Leichtman, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Waltham, MA, 3 April 1999. All subsequent Leichtman quotes are from this interview.

19. Mary Sonnack, telephone interview by Jeff Mauzy, tape recording, 15 January 1999. All subsequent Sonnack quotes are from this interview.

20. "Dr. Land's Latest Bit of Magic," *Life Magazine*, 27 October 1972, 42–48.

21. Valéry-Anne Giscard d'Estaing, *The World Almanac Book of Inventions* (New York: World Almanac Publications, 1985), 159.

22. Gunter Henn, unrecorded conversation with Jeff Mauzy, Cambridge, MA, Winter 1996. Details were published by Henn Architecture, *Architekten Ingenieure,* Munich, 1998. See <http://www.info@henn.com>.

23. Philip M. Rosenzweig, "Bill Gates and the Management of Microsoft," Case 9-392-019 (Boston: Harvard Business School, 1991).

24. Editors of *Wired,* "Rocking with Mr. Bill," *Wired,* December 1994, <http://www.wired.com/wired/archive/2.12/gates.html/>; James Wallace, *Overdrive: Bill Gates and the Race to Control Cyberspace* (New York: John Wiley & Sons, 1997), 25–26; Joyce Wycoff, quote from *USA Weekend* interview with Bill Gates; see <http://www.thinksmart.com>.

25. Peter Carlin, documented notes recalled from strategy work attended by Jeff Mauzy, Summit, NJ, Fall 1994. All subsequent Carlin references come from this work.

26. Marty Finegan, documented notes recalled from strategy work attended by Jeff Mauzy, Montvale, NJ, 5 June 2000.

27. Desiree de Myer, "Envision It: What's the Big Idea?" *Smart Business Magazine,* 1 October 2001, 64–65.

28. Michael A. Cusumano and Richard W. Selby, *Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Company Creates Technology, Shapes Markets, and Manages People* (New York: Touchstone Press, a division of Simon & Schuster, 1995), 329–333.

29. Rosabeth M. Kanter, *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation* (New York: Simon & Schuster, 1983), 55.

30. Ibid., 146–149.

الفصل 4:

1. *Webster's New Universal Unabridged Dictionary,* ed. Jean L. McKechnie (New York: Dorset & Baber, 1983, 339; 444. To distinguish as cleanly as we can between the concepts climate and culture, we use the following portion of the definition of "climate": "any prevailing conditions affecting life, activity, etc." and ascribed to a specific time and place. And we use for "culture" the following portion of the definition: "the concepts, habits, skills, art, instruments, institutions, etc. of a given people in a given period." You can see how a climate can fit within a culture, be more changeable, and not depend on embedded technology or structures.

2. Jere E. Brophy, "Research on Self-Fulfilling Prophecy and Teacher Expectations" (Ph.D. diss., Institute for Research on Teaching, Michigan State University, 1982). Suzanne G. Scott and Reginald A. Bruce, "The Influence of Leadership, Individual Attributes and Climate on Innovative Behavior: A Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal* 37 (1994): 580–607.

3. David Welty, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Kansas City, MO, 6 April 1999. All subsequent Welty quotes are from this interview.

4. Pete Karolczak, interview by Jeff Mauzy, tape recording, 4 June 1999. All subsequent Karolczak quotes are from this interview.

5. Peter Wesenberg, "Bridging the Individual-Social Divide: A New Perspective for Understanding and Stimulating Creativity in Organizations;" *Journal of Creative Behavior* 28, no. 3 (1994): 177–192.

6. Matt Cutler, telephone interview by Jeff Mauzy, tape recording, 22 May 2002. All subsequent Cutler quotes are from this interview.

7. Larry Bohn, telephone interview by Jeff Mauzy, tape recording, 22 May 2002. All subsequent Bohn quotes are from this interview.

8. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw Hill, 1960), 114. "The distinctive potential contribution of the human being . . . at every level of the organization, stems from his capacity to think, to plan, to exercise judgment, to be creative, to direct and to control his own behavior."

9. Edward Deci and Richard M. Ryan, "The Support of Autonomy and the Control of Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 53, no. 6 (December 1987): 1024–1037. "The research review details those contextual and personal factors that tend to promote autonomy and those that tend to control and shows that autonomy support has generally been associated with more intrinsic motivation, greater interest, less pressure and tension, more creativity, more cognitive flexibility, better conceptual learning, a more positive emotional tone, higher self-esteem, more trust, greater persistence of behavior change, and better physical and psychological health than has control."

10. David Welty interview.

11. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 114.

الفصل 5:

1. Carol Previte, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Boston, MA, 22 April 1999. All subsequent Previte quotes are from this interview.

2. Darcy Bradbury, interview by Jeff Mauzy, tape recording, New York, NY, 8 September 1999. All subsequent Bradbury quotes are from this interview.

3. Marylyn Dintenfass, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Boston, MA, 25 February 1999. All subsequent Dintenfass quotes are from this interview.

4. Rick Hensler, telephone interview by Jeff Mauzy, tape recording, 3 February 1997. All subsequent Hensler quotes are from this interview.

5. Will Novasedlik, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Toronto, 10 February 1999.

6. Irving Kirsch, *How Expectations Shape Experience* (Washington, DC: American Psychological Association, 1999); Aaron T. Beck and Gary Emery, *Anxiety Disorders and Phobias: A Cognitive Perspective* (New York: Basic Books, 1985). People manipulate their environment until they create a situation that is in consonance with their self-image.

7. Ken Baum and Richard Trubo, *The Mental Edge: Maximize Your Sports Potential with the Mind/Body Connection* (New York: Perigee, 1999); Jack J. Lesyk, *Developing Sport Psychology within Your Clinical Practice: A Practical Guide for Mental Health Professionals* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), 133–142.

8. Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (New York: HarperCollins, 1996), 330–331.

9. Beck and Emery, *Anxiety Disorders and Phobias,* 187, 298.

10. John Horn, "The Battle for Orlando," *Newsweek,* 12 August 2002.

11. Mark Woodbury, unrecorded observation by Jeff Mauzy, Orlando, FL, 28 February, 1997.

12. Maureen Arkle, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Waltham, MA, 3 April 1999. Subsequent Arkle quotes are from this interview.

13. Bob Miller, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Hauppauge, NY, 10 October 2000. All subsequent Miller quotes are from this interview.

14. Jeff Mauzy, "Managing Personal Creativity," in *Innovationsforschung und Technologie Management* (Berlin: Springer-Verlag, 1999), 26; Elizabeth Deane, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Boston, MA, 3 April 2000.

15. Interview with Tom Peters, *Modern Maturity,* March–April 2000.

16. "How Writers Write," Geelong Small Press Publishing, <http://www.gssp.com.au/how_writers_write.htm.>

17. J. S. Adams, "Toward an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 (1963): 422–436

الفصل 6:

1. Kathy Lundberg, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Palo Alto, CA, 5 March 1999. All subsequent Lundberg quotes are from this interview.

2. Beverly Mehlhoff, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Palo Alto, CA, 5 March 1999. All subsequent Mehlhoff quotes are from this interview.

3. Emerson Martlage, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Palo Alto, CA, 5 March 1999. All subsequent Martlage quotes are from this interview.

4. Luke Christensen, from videotape provided by Guidant, Inc., Palo Alto, CA, Winter 1998.

5. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960), 33–57.

6. Jerry McAllister, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Minneapolis, MN, 21 February 2000. All subsequent McAllister quotes are from this interview.

7. The 3M story is pieced together from interviews with Barry Dayton, Jerry McAllister, Geoffrey Nicholson, and Mary Sonnack, all of 3M, and Eric von Hippel of MIT. Interviews with Dayton, McAllister, and Nicholson were recorded in Minneapolis, MN, 15 February 1999; interview with Sonnack was held by telephone, March 1999; interview with von Hippel was

held in February 2000. Interviews were augmented by literature provided by 3M.

8. Stephen Leichtman, interview by Jeff Mauzy, tape recording, 13 April 1999. All subsequent Leichtman quotes are from this interview.

9. Jon Kingsdale, unrecorded telephone conversation with Jeff Mauzy, February 2002.

10. Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, CO: Westview Press, 1996), chapter 6; Teresa M. Amabile, "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review,* September–October 1998, 77–87.

11. Geoffrey Nicholson, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Minneapolis, MN, 21 February 2000. All subsequent Nicholson quotes are from this interview.

12. Amabile, *Creativity in Context,* 231–232.

13. MacArthur Fellows Program; www.macfound.org/programs/fel/fel_overview.htm.

14. Quoted in William Coyne, "Building a Tradition of Innovation," UK Innovation Lecture presented to the Royal Academy, 1996.

15. Ibid.

16. Rosabeth M. Kanter, "Three Tiers for Innovation Research," *Communication Research* 15, no. 5 (October 1998): 509–523.

17. *Business Week,* 27 August 2001. Theresa Forsman, "A Tale of Two Entrepreneurs," *Business Week* online, 22 August 2001, <http://www.businessweek.com/smallbiz/content/aug2001/sb2001/sb20010822_191.htm>; "EU must change attitude to business failures, says SMElobby," *Business Europe,* <http://uk.biz.yahoo.com/smallbus/news/finance/legal/>; Jeffrey Shuman and David Rottenberg, "Loser Chic: In the New Economy, Losers Are Winners and Failures Are Fawned Over (Well, Sometimes)," *Business Start-Ups Magazine,* February 1999; Dawn Teo, "Draper Fisher Jurvetson Sees S'pore Entrepreneurship Boom," Channel News Asia; 19 April 2001, <http://www.drapervc.com/files/timinsingapore.html>;"Phoenix Award Casts Net Wider to Recognize Entrepreneurial Risk-Takers Who Overcome Failure," press release by the Singapore Economic Development Board, together with Ernst & Young, Keppel Tatlee Bank, the Singapore Venture Capital Association, and White & Case, Colin Ng & Partners, 11 July 2001.

18. G. C. Nicholson, "Keeping Innovation Alive," *Research Technology Management,* May–June 1998, 34–40.

19. Susan Sacks, telephone interview by Jeff Mauzy, tape recording, 7 April 1999. All subsequent Sacks quotes are from this interview.

20. Isabel V. Hull, *Sexuality, State, and Civil Society in Germany, 1700–1815* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1996), 207–218.

21. Stuart Crainer, *The Management Century: A Critical Review of 20th Century Thought and Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000). See especially chapters 4 and 11.

22. Daniel Plankett, "The Creative Organization: An Empirical Investigation of the Importance of Participation in Decision-Making," *Journal of Creative Behavior* 24, no. 2 (1990): 140–148; M. Zuckerman et al., "On the Importance of Self-Determination for Intrinsically Motivated Behavior," *Personality and Social Psychology Bulletin* 4 (1978): 443–446.

23. Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 126–151.

24. Abraham Maslow, *Eupsychian Management* (Columbus, OH: Richard Irwin/McGraw-Hill, 1971), as cited in Crainer, *The Management Century,* 114.

25. Amabile, *Creativity in Context,* 135–150, 250–253. Amabile refers to a great deal of research on feedback.

26. Gordon MacKenzie, *Orbiting the Giant Hairball: A Corporate Fool's Guide to Surviving with Grace* (New York: Viking, 1996), 143–152.

27. William Dunn, unrecorded interview by Jeff Mauzy, McGaw Park, IL, 8 April 2002.

28. Sonia E. Blisset and Robert E. McGrath, "The Relationship between Creativity and Interpersonal Problem-Solving Skills in Adults;" *Journal of Creative Behavior* 30, no. 3 (1996), 173–182; Maria M. Clapham, "Ideational Skills Training: A Key Element in Creativity Training Programs," *Creativity Research Journal* 10, no. 1 (1997): 33–44; Laura H. Rose and Hsin-Tai Lin, "A meta-analysis of long-term creativity training programs," *Journal of Creative Behavior* 18, no. 1 (1984): 11–22; Nancy A. Fontenot, "Effects of Training in Creativity and Creative Problem Finding upon Business People;" *Journal of Social Psychology* 133, no. 1 (February 1993): 11–22.

29. Nitin Nohria and Nanjay Gulati, "Is Slack Good or Bad for Innovation?" *Academy of Management Journal* 39, no. 5 (October 1996): 1245–1264.

30. Raymond Miller, unrecorded telephone conversation with Jeff Mauzy, Winter 1994.

31. The Work Environment Scale by Paul M. Insel and Rudolf H. Moos helps evaluate the environment for its impact on productivity and employee satisfaction (Paul M. Insel and Rudolf H. Moos, *Work Environment Scale* [Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1974]). Assessment instruments created by Dr. Van de Ven cover design, structures, and functions of

organizations, and how they contribute to innovation (M. S. Poole, A. Van de Ven, K. Dooley, and M. Holmes, *Organizational Change Processes: Theory and Methods for Research* [New York: Oxford University Press, 2000]). The Siegel Scale of Support of Innovation by S. Siegel and W. Kaemmerer measures support for creativity, tolerance of differences, and personal commitment (S. Siegal and W. Kaemmerer, "Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations," *Journal of Applied Psychology* 63 [1978]: 553–562). The KEYS survey by the Center for Creative Leadership assesses how employees perceive stimulants and barriers to creativity. The Creativity and Innovation Index by Synectics collects information on individual thinking, team interaction, and corporate support and ties the information to a company's capabilities for creativity and innovation (*The Dartmouth/Synectics Creativity and Innovation Index* [Cambridge, MA: Synectics, 2001]). Teresa M. Amabile and Nur D. Gryskiewicz, "The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory," *Creativity Research Journal* 2, no. 4 (1989): 231–253.

32. John P. Kotter, *On What Leaders Really Do* (Boston: Harvard Business School Press, 1999), 75–93.

33. Susan Adam, telephone interview by Jeff Mauzy, tape recording, 7 January 1999.

34. Todd Sloane, unrecorded telephone interview by Jeff Mauzy, 8 February 2001.

الفصل 7:

1. Jackie Burton, recorded observation in session by Jeff Mauzy, New York, NY, 1 August 1996. All subsequent Burton references stem from the same event.

2. Ken Olsen, President of Digital Equipment Corporation, address to the Convention of the World Future Society, Boston, 1977.

3. Jim Keene, interview by Jeff Mauzy, tape recording, Grand Rapids, MI, 20 February 1999. All subsequent Keene references are to this interview.

4. Wayne Puglia, recorded observations in session by Jeff Mauzy, Cambridge, MA, 7 June 1998. All subsequent Puglia references are to this event.

5. David Rabkin, recorded facilitated session by Jeff Mauzy, Boston, 4 November 2001. All subsequent Rabkin references are to this event.

6. Lowry Burgess, unrecorded class assignment (worked on by Jeff Mauzy), Massachusetts College of Art, 1971.

7. Harvey Ehrlich, recorded observation in session by Jeff Mauzy, Cambridge, MA, 8 August 2001.

8. ABC News, *20/20,* 13 November 1986.

9. Paul Nahass, "Web-Enabling the Stage-Gate™ Process at Albany International: Lessons Learned and Benefits Derived" (paper presented at the Web-Enabled New Product Development Conference of the Product Development and Management Association, Scottsdale, AZ, 5 December 2000), <http://www.pdma.org/vision/jul01/web-enabled2.html>.

10. John Wallingford, recorded observation in session by Jeff Mauzy, Radnor, PA, 22 March 2001.

11. Information provided by NASA (editor, spinoff magazine), MIT (technology licensing department), and Bell Labs (public relations department).

12. Randall E. Stross, "Mr. Gates Builds His Brain Trust;" *Fortune,* 8 December 1997, 84–98; "Bill Gates and Microsoft Research Chart the Future of Computing," press release from the Microsoft Corporation, Redmond, WA, 5 September 2001.

الفصل 8:

1. Terry Egger, telephone interview by Jeff Mauzy, tape recording, 29 May 2001. All subsequent Egger quotes are from this interview.

2. Eric Steidinger, telephone interview by Jeff Mauzy, tape recording, 21 October 2001. All subsequent Steidinger quotes are from this interview.

3. Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 135–159; Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business, 1993), 14–15, 63–64.

4. William Hamlin, telephone interview by Jeff Mauzy, tape recording, 5 December 2001. All subsequent Hamlin quotes are from this interview.

5. Mark Greiner, tape recorded interview by Jeff Mauzy, Grand Rapids, MI, 5 September 2002.

6. William Wilson, conversation with Rick Harriman, Cambridge, MA, September 1985.

7. http://www.josephsoninstitute.org/quotes/quoteindifference.htm

المراجع

INTRODUCTION

Carr, Clay. *The Competitive Power of Constant Creativity*. New York: Amacom, 1999.

Jesitus, John. "Creativity Differentiates Health Plans in Volatile, Competitive Marketplaces." *Managed Healthcare* 8, no. 6 (1988): 40–42.

Kash, Don. *Perpetual Innovation: The New World of Competition*. New York: Basic Books, 1999.

Land, George, and Beth Jarman. *Breakpoint and Beyond: Mastering the Future Today*. New York: Harper Business, 1992.

CHAPTER 1

Albert, Robert. "To Ur Is Human." *Roeper Review* 21, no. 1 (1998): 78–80.

Amabile, Teresa M. "Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization." *Journal of Personality and Social Psychology* 45 (1983): 357–377.

———. "Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers." *Journal of Personality and Social Psychology* 48 (1985): 393–399.

———. *Growing Up Creative: Nurturing a Lifetime of Creativity*. Buffalo, NY: The Creative Education Foundation Press, 1989.

———. *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press, 1996.

———. "Entrepreneurial Creativity Through Motivational Synergy." *Journal of Creative Behavior* 31, no. 1 (1997): 18–26.

Amabile, Teresa M., and Elizabeth Tighe. "Questions of Creativity." In *Creativity, the Reality Club,* volume 4, edited by J. Brockman, 7–27. New York: Simon & Schuster, 1993.

Badsadur, Min. "Optimal Ideation-Evaluation Ratios." *Creativity Research Journal* 8, no. 1 (1995): 63–75.

Barron, Frank, Alfonso Montuori, and Andrea Barron. *Creators on Creating: Awakening and Cultivating the Imaginative Mind*. New York: G. P. Putnam, 1997.

Campbell, Donald T. "Blind Variation and Selective Retention in Creative Thought as in Other Knowledge Processes." *Psychological Review* 67, no. 6 (1960): 380–400.

Conti, Regina, Teresa M. Amabile, and Sara Pollak. "The Positive Impact of Creative Activity: Effects of Creative Task Engagement and Motivational Focus on College Students' Learning." *Personality and Social Psychology Bulletin* 21, no. 10 (1995): 1107–1116.

Csikszentmihalyi, Mihaly, and J. W. Getzels. "Creativity and Problem Finding in Art." In *The Foundations of Aesthetics, Art and Art Education,* edited by Frank H. Farley and Ronald W. Neperud, 91–116. New York: Praeger, 1998.

Czerner, Thomas B. *What Makes You Tick: The Brain in Plain English*. New York: Wiley, 2001.

Cziko, Gary A. "From Blind to Creative: In Defense of Donald Campbell's Selectionist Theory of Human Creativity." *Journal of Creative Behavior* 32, no. 3 (1998): 192–209.

Dacey, John S., and Kathleen H. Lennon. *Understanding Creativity: The Interplay of Biological, Psychological and Social Factors*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

Dennett, Daniel C. *Consciousness Explained*. Boston: Little, Brown, 1991.

———. *Kinds of Minds: Toward an Understanding of Consciousness*. New York: Basic Books, 1996.

Dowling, John E. *Creating Mind: How the Brain Works*. New York: W. W. Norton, 1988.

Feldhusen, John F. "Creativity: A Knowledge Base, Metacognitive Skills, and Personality Factors." *Journal of Creative Behavior* 29, no. 4 (1995): 225–268.

Finke, Ronald A., Thomas B. Ward, and Steven M. Smith. *Creative Cognition: Theory, Research and Application*. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.

Ford, Donna Y., and J. John Harris. "The Elusive Definition of Creativity." *Journal of Creative Behavior* 26, no. 3 (1992): 186–198.

Fritz, Robert. *The Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Own Life*. Expanded edition. New York: Fawcett Books, 1989.

Gardner, Howard. *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. New York: Basic Books, 1999.

Gardner, Howard, and Emma Policastro. "From Case Studies to Robust Generalizations: An Approach to the Study of Creativity." *Handbook of Creativity,* edited by Robert J. Sternberg, 213–225. New York: Cambridge University Press, 1999.

Getzels, J. W. "Problem Finding and the Inventiveness of Solutions." *Journal of Creative Behavior* 9, no. 1 (1975): 12–18.

———. "Problem Finding: A Theoretical Note." *Cognitive Science* 3 (1979): 167–172.

Ghiselin, Brewster. *The Creative Process: Reflections on Invention in the Arts and Sciences*. Berkeley: University of California Press, 1952.

Gray, Jeffrey A., and Neil McNaughton. "The Neuropsychology of Anxiety: Reprise." In *Nebraska Symposium on Motivation, 1995: Perspectives on Anxiety, Panic and Fear, Current Theory and Research in Motivation,* 43 (1996): 61–134.

Hyman, Steven E. "Briefing on the Brain-Body Connection." Paper presented to the U.S. House of Representatives, Subcommittee on Labor, DHHS, Education and Related Agencies, Washington, DC, 5 November 1977.

Isaksen, Scott, and Gerard J. Puccio. "Adaptation-Innovation and the Torrance Tests of Creative Thinking: The Level-Style Issue Revisited." *Psychological Reports* 63, no. 2 (1988): 659–670.

Jausovec, N. "Metacognition in Creative Problem-Solving." In *Problem Finding, Problem Solving and Creativity,* edited by Mark Runco, 77–95. Norwood, NJ: Ablex, 1992.

Kitchener, K. S. "Cognition, Meta-Cognition and Epistemic Cognition." *Human Development* 26 (1983): 222–232.

Knowles, Brian. "What Managers Can Learn from Artists about Creativity." In *Handbook for Creative and Innovative Managers,* edited by Robert Lawrence Kuhn, 61–66. New York: McGraw-Hill, 1988.

Koestler, Arthur. *The Act of Creation*. New York: Macmillan, 1964.

Kosslyn, Stephen M., and Olivier Koenig. *Wet Mind: The New Cognitive Neuroscience*. New York: Free Press, 1995.

Maier, N. R., and A. R. Solem. "Improving Solutions by Turning Choice Situations into Problems." In *Problem Solving and Creativity: In Individuals and Groups,* edited by N. R. Maier, 390–395. Belmont, CA: Brooks/Cole, 1970.

McAleer, Neil. "The Roots of Inspiration." *Creative Management,* edited by Jane Henry, 12–15. Milton Keynes, England: Open University Press, 1991.

Obiols, Jordi E. "Art and Creativity: Neuropsychological Perspectives." In *Depression and the Spiritual in Modern Art: Homage to Miro,* edited by Joseph Schildkraut and Aurora Otero, 33–47. New York: Wiley, 1996.

Okebukola, Peter A. "Relationships among Anxiety Belief Systems and Creativity." *Journal of Social Psychology* 126, no. 6 (1986): 815–816.

Perkins, David N. "Creativity and the Quest for Mechanism." In *The Psychology of Thought,* edited by R. J. Sternberg and E. E. Smith, 309–336. New York: Cambridge University Press, 1988.

Perkins, Daniel N. *The Mind's Best Work*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1981.

Peterson, J. B. *Maps of Meaning: The Architecture of Belief*. New York: Routledge, 1999.

Reisberg, Daniel. *Cognition: Exploring the Science of the Mind*. New York: W. W. Norton, 1997.

Rose, Gilbert J. *Trauma and Mastery in Life and Art*. New Haven, CT: Yale University Press, 1987.

Runco, Mark A. "Implicit Theories and Ideational Creativity." In *Theories of Creativity,* edited by M. A. Runco and R. S. Albert, 234–252. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., 1990.

Schneider, Susan. "Learning to Be Creative." *American Psychologist* 52, no. 7 (1997): 745.

Schuldberg, David. "Giddiness and Horror in the Creative Process." In *Creativity and Affect,* edited by Melvin Shaw and Mark Runco, 87–101. Norwood, NJ: Ablex, 1994.

Shanteau, James, and Geri Anne Dino. "Environmental Stressor Effects on Creativity and Decision Making." In *Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making,* edited by Ola Svenson and A. John Maule, 293–308. New York: Plenum Press, 1993.

Simonton, Dean Keith. "Political Pathology and Societal Creativity." *Creativity Research Journal* 3, no. 2 (1990): 85–99.

———. "Creativity in Personality, Developmental and Social Psychology: Any Links with Cognitive Psychology?" In *Creative Thought: An Investigation of Conceptual Structures and Processes,* edited by Thomas Ward and Steven M. Smith, 309–324. Washington, DC: American Psychological Association, 1997.

Sternberg, Robert J. "Cognitive Mechanisms in Human Creativity: Is Variation Blind or Sighted?" *Journal of Creative Behavior* 32, no. 3 (1998): 159–176.

———, ed. *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press, 1999.

Taylor, Irving A., and J. W. Getzels. *Perspectives in Creativity*. Chicago, IL: Aldine, 1975.

Van der Kolk, B. A. "The Body Keeps the Score: Memory and the Emerging Psychobiology of Post-Traumatic Stress." *Harvard Review of Psychiatry* 1, no. 5 (1994): 253–265.

Zdep, S. M. "Intelligence, Creativity and Anxiety among College Students." *Psychological Reports* 19 (1966): 420.

CHAPTER 2

Abra, Jock C. "Competition: Creativity's Vilified Motive." *Genetic, Social and General Psychology Monographs* 119, no. 3 (1993): 289–342.

Albert, Robert. "Some Reasons Why Childhood Creativity Often Fails to Make It Past Puberty into the Real World." In *Creativity from Childhood Through Adulthood: The Developmental Issues: New Directions for Child Development,* edited by Mark A. Runco, 43–56. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.

Barlow, David H., and Michelle G. Craske. *Mastery of Your Anxiety and Panic II*. New York: Graywind Publications, 1994.

Borysenko, Joan. *Minding the Body, Mending the Mind*. New York: Bantam, 1988.

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins, 1996.

Edstrom, Jennifer, and Marlin Ellen. *Barbarians Led by Bill Gates: Microsoft from the Inside*. New York: Henry Holt, 1998.

Hennessey, Beth A., Teresa M. Amabile, and Margaret Martinage. "Immunizing Children against the Negative Effects of Reward." *Contemporary Educational Psychology* 14, no. 3 (1989): 212–227.

Matthews, Gerald. "The Effects of Anxiety on Intellectual Performance: When and Why Are They Found." *Journal of Research in Personality* 20 (1986): 385–401.

Mauzy, Jeffrey H. "Managing Personal Creativity." In *Innovationforschung und Technologiemanagement,* edited by Franke/von Braun, 20–31. Berlin: Springer-Verlag, 1999.

May, Rollo. *The Courage to Create*. New York: W. W. Norton, 1994.

O'Neill, Sharon, and Daniel Shallcross. "Sensational Thinking: A Teaching/Learning Model for Creativity." *Journal of Creative Behavior* 28, no. 2 (1994): 75–88.

Rickards, Tudor. "Creative Leadership: Messages from the Front Line and the Back Room." *Journal of Creative Behavior* 27, no. 1 (1993): 46–56.

Sun Tzu. *The Art of War*. Translated by James Clavell. London: Hodder & Stoughton, 1981.

Torrance, E. Paul. "Can We Teach Children to Think Creatively?" *Journal of Creative Behavior* 6, no. 2 (1972): 114–143.

White, Kinnard. "Anxiety, Extraversion-Introversion, and Divergent Thinking Ability." *Journal of Creative Behavior* 2, no. 2 (1968): 119–127.

CHAPTER 3

Amason, Allen C., Kenneth R. Thompson, Wayne A. Hochwarter, and Allison W. Harrison. "An Important Dimension in Successful Management Teams." *Organizational Dynamics* 24, no. 2 (1995): 20–35.

Ambrose, Don. "Creatively Intelligent Post-Industrial Organizations and Intellectually Impaired Bureaucracies." *Journal of Creative Behavior* 29, no. 1 (1995): 1–15.

Carnevale, Peter J., and Tahira M. Probst. "Good News About Competitive People." In *Using Conflict in Organizations,* edited by Carsten K. De Dreu and Evert Van de Vliert, 129–146. London: Sage Publications, 1997.

Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Clapham, Maria M. "Ideational Skills Training: A Key Element in Creativity Training Programs." *Creativity Research Journal* 10, no. 1 (1997): 33–44.

Claxton, Guy. "Investigating Human Intuition: Knowing Without Knowing Why." *Psychologist* 11, no. 5 (1998): 217–220.

De Dreu, Carsten. "Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issues." In *Using Conflict in Organizations,* edited by Carsten K. De Dreu and Evert Van de Vliert, 9–22. London: Sage Publications, 1997.

Fodor, Eugene M., and Dianne Roffe-Steinrotter. "Rogerian Leadership Style and Creativity." *Journal of Research in Personality* 32, no. 2 (1998): 236–242.

Fontenot, Nancy A. "Effects of Training in Creativity and Creative Problem Finding upon Business People." *Journal of Social Psychology* 133, no. 1 (1993): 11–22.

Grossman, Stephen. "Training Creativity and Creative Problem Solving." *Training and Development Journal* 36 (1982): 62–68.

Hennessey, Beth A., and Teresa M. Amabile. "The Conditions of Creativity" In *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives,* edited by Robert J. Sternberg, 11–38. New York: Cambridge University Press, 1988.

Hirshberg, Jerry. *The Creative Priority: Driving Innovative Business in the Real World.* New York: Harper Business, 1998.

James, Keith. "Goal Conflict and Originality of Thinking." *Creativity Research Journal* 8, no. 3 (1995): 285–290.

James, Keith, Julie Chen, and Catherine Goldberg. "Organizational Conflict and Individual Creativity." *Journal of Applied Psychology* 22, no. 7 (1992): 545–566.

Kabanoff, Boris, and Preston Bottger. "Effectiveness of Creativity Training and Its Relation to Selected Personality Factors." *Journal of Organizational Behavior* 12 (1991): 235–248.

Kilmek, Mark, and Nate Hardcastle. "How Winners Do It." *Forbes,* 24 August 1998, 88–92.

Kolb, Judith. "Leadership of Creative Teams." *Journal of Creative Behavior* 26, no. 1 (1992): 1–9.

Mumford, Michael D., and Sigrid B. Gustafson. "Creativity Syndrome: Integration, Application and Innovation." *Psychological Bulletin* 103, no. 1 (1988): 27–43.

Nathan, Richard. "NEC Organizing for Creativity, Nimbleness." *Research Technology Management* 41, no. 4 (1998): 1–4.

Nemeth, Charlan Jeanne. "Dissent as Driving Cognition, Attitudes and Judgment." *Social Cognition* 13, no. 3 (1995): 273–291.

Parnes, Sidney J., and Arnold Meadow. "Effects of 'Brainstorming' Instructions on Creative Problem Solving by Trained and Untrained Subjects." *Journal of Educational Psychology* 50, no. 4 (1959): 171–176.

Rose, Laura H., and Hsin-tai Lin. "A Meta-Analysis of Long-Term Creativity Training Programs." *Journal of Creative Behavior* 18, no. 1 (1984): 11–22.

Shalley, Christina E., and Greg R. Oldham. "Competition and Creative Performance: Effects of Competitor Presence and Visibility." *Creativity Research Journal* 10, no. 4 (1997): 337–345.

Sheldon, Kennon M. "Creativity and Goal Conflict." *Creativity Research Journal* 8, no. 3 (1995): 299–306.

Treffinger, Donald J., and John Curtis Gowan. "An Updated Representative List of Methods and Educational Programs for Stimulating Creativity." *Journal of Creative Behavior* 5, no. 2 (1971): 127–139.

Turner, Marlene E., and Anthony R. Pratkanis. "Mitigating Groupthink by Simulating Constructive Conflict." In *Using Conflict in Organizations,* edited by Carsten K. De Dreu and Evert Van de Vliert, 53–71. London: Sage Publications, Inc., 1997.

von Hippel, Eric, Stefan Thomke, and Mary Sonnack. "Creating Breakthroughs at 3M." *Harvard Business Review,* September–October 1999, 47–57.

CHAPTER 4

Amabile, Teresa M., Phyllis Goldfarb, and Shereen C. Brackfield. "Social Influences on Creativity: Evaluation, Coaction and Surveillance." *Creativity Research Journal* 3, no. 1 (1990): 6–21.

Bennis, Warren, and Patricia Ward Biederman. *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration.* Cambridge, MA: Perseus, 1997.

Blackwell, Dick. "Bounded Instability, Group Analysis and the Matrix: Organizations Under Stress." *Group Analysis* 31, no. 4 (1998): 532–546.

Burnside, Robert M. "Improving Corporate Climates for Creativity." In *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies,* edited by Michael A. West and James L. Farr, 265–284. Chichester, England: Wiley, 1990.

Chatman, Jennifer A., Jeffrey T. Polzer, Sigal G. Barsade, and Margaret A. Neale. "Being Different Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes." *Administrative Science Quarterly* 43, no. 4 (1998): 749–780.

Csikszentmihalyi, Mihaly. "Creativity and Genius: A Systems Perspective." In *Genius and Mind: Studies of Creativity and Temperament,* edited by Andrew Steptoe, 39–64. New York: Oxford University Press, 1988.

Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. "The Support of Autonomy and the Control of Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology* 53, no. 6 (1987): 1024–1037.

Estrada, Carlos A., Alice M. Isen, and Mark J. Young. "Positive Affect Improves Creative Problem Solving and Influences Reported Source of Practice Satisfaction in Physicians." *Motivation and Emotion* 18, no. 4 (1994): 285–299.

Ferguson, Tim W. "Who's Mentoring Whom?" *Forbes,* 19 May 1997, 253.

Fitzpatrick, Sheila. *The Russian Revolution.* London: Oxford University Press, 1994.

Greene, Terry B., and Helga Noice. "Influence of Positive Affect upon Creative Thinking and Problem Solving in Children." *Psychological Reports* 63 (1988): 895–898.

Hammerschmidt, Peter K. "The Kirton Adaptation Innovation Inventory and Group Problem Solving Success Rate." *Journal of Creative Behavior* 30, no. 1 (1996): 61–74.

Isen, Alice M., Kimberly A. Daubman, and Gary P. Nowicki. "Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving." *Journal of Personality and Social Psychology* 52, no. 6 (1987): 1122–1131.

Kanter, Rosabeth Moss. "Ourselves versus Ourselves." *Harvard Business Review,* May–July 1992, 8–10.

Kolb, Deborah M., and Priscilla A. Glidden. "Getting to Know Your Conflict Options: Using Conflict as a Creative Force." *Personnel Administrator* 31, no. 6 (1986): 77–90.

Runco, Mark A. "Creativity and Its Discontents." In *Creativity and Affect: Creativity Research,* edited by Melvin Shaw and Mark Runco, 102–123. Norwood, NJ: Ablex, 1994.

Schneider, Benjamin. "Organizational Behavior." *Annual Review of Psychology* 36 (1985): 573–611.

Scott, Suzanne G., and Reginald A. Bruce. "The Influence of Leadership, Individual Attributes and Climate on Innovative Behavior: A Model of Individual Innovation in the Workplace." *Academy of Management Journal* 37 (1994): 580–607.

Staw, Barry M. "An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation." In *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies,* edited by Michael A. West and James L. Farr, 287–308. Chichester, England: Wiley, 1990.

Tesluk Paul E., James L. Farr, and Stephanie R. Klein. "Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity." *Journal of Creative Behavior* 31, no. 1 (1997): 27–41.

Wesenberg, Peter. "Bridging the Individual-Social Divide: A New Perspective for Understanding and Stimulating Creativity in Organizations." *Journal of Creative Behavior* 28, no. 3 (1994): 177–192.

West, Michael A. "The Social Psychology of Innovation in Groups." In *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies,* edited by Michael A. West and James L. Farr, 309–333. Chichester, England: Wiley, 1990.

Woodman, Richard, John E. Sawyer, and Ricky W. Riffin. "Toward a Theory of Organizational Creativity." *Academy of Management Review* 18, no. 2 (1993): 293–321.

CHAPTER 5

Adams, J. S. "Toward an Understanding of Inequity." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 (1963): 422–436.

Amabile, Teresa M., and R. Conti. "Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing." *Academy of Management Journal* 42, no. 6 (1999): 630–640.

Buzan, Tony. *Use Your Head*. London: BBC Publications, 1974.

———. *The Brain Users Guide*. New York: E. P. Dutton, 1983.

Scott, Mary E. "How Stress Can Affect Gifted/Creative Potential: Ideas to Better Insure Realization of Potential." *Creative Child and Adult Quarterly* 10, no. 4 (1985): 240–249.

Vaillant, George E. *Adaptation to Life*. Boston: Little, Brown, 1977.

CHAPTER 6

Adler, Seymour, and Howard M. Weiss. "Criterion Aggregation in Personality Research: A Demonstration Looking at Self-Esteem and Goal Setting." *Human Performance* 1, no. 2 (1988): 99–109.

Amabile, Teresa M. "Effects of External Evaluation on Artistic Creativity." *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 221–233.

———. "From Individual Creativity to Organizational Innovation." In *Innovation: A Cross-Disciplinary Perspective,* edited by Kjell Gronhaug and Geir Kaufmann, 139–166. Oslo, Norway: Norwegian University Press, 1988.

Amabile, Teresa M., and Nur D. Gryskiewicz. "The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory." *Creativity Research Journal* 2, no. 4 (1989): 231–253.

Amabile, Teresa M., Beth A. Hennessey, and Barbara S. Grossman. "Social Influences on Creativity: The Effects of Contracted-For Reward." *Journal of Personality and Social Psychology* 50, no. 1 (1986): 14–23.

Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, and Jeffrey Lazenby. "Assessing the Work Environment for Creativity." *Academy of Management Journal* 39, no. 5 (1996): 1154–1184.

Arad, Sharon, Mary Ann Hanson, and Robert J. Schneider. "A Framework for the Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation." *Journal of Creative Behavior* 31, no. 1 (1997): 42–58.

Baer, John. "Divergent Thinking Is Not a General Trait: A Multidomain Training Experiment." *Creativity Research Journal* 7, no. 1 (1994): 35–46.

Bailyn, Lotte. "Autonomy in the Industrial R&D Lab." *Human Resource Management* 24, no. 2 (1985): 129–146.

Bartlett, Christopher A., and Afroze Mohammed. "3M: Profile of an Innovating Company." Case 9-395-016. Boston: Harvard Business School, 1995.

Carson, Paula P., and Kerry D. Carson. "Managing Creativity Enhancement Through Goal-Setting and Feedback." *Journal of Creative Behavior* 27, no. 1 (1993): 36–45.

Cooper, Robert, K., and Ayman Sawaf. *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Putnam, 1996.

Coyne, William. "Building a Tradition of Innovation." UK Innovation Lecture, The Royal Society, London, 1996.

Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. "Human Autonomy: The Basis for True Self-Esteem." In *Efficacy, Agency and Self-Esteem*, edited by Michael H. Kernis, 31–49. New York: Plenum Press, 1995.

Dougherty, Deborah, and Cynthia Hardy. "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems." *Academy of Management Journal* 39, no. 5 (1996): 1120–1153.

Duchon, Dennis. "Is It Possible to Manage Creativity with Goal Setting?" *Journal of Human Behavior and Learning* 6, no. 1 (1989): 50–61.

Gibson, Fredrick W., Fred E. Feidler, and Kelley M. Barrett. "Stress, Babble and the Utilization of the Leader's Intellectual Abilities." *Leadership Quarterly* 4, no. 2 (1993): 189–208.

Greenberg, Ellen. "Creativity, Autonomy, and Evaluation of Creative Work: Artistic Workers in Organizations." *Journal of Creative Behavior* 26, no. 2 (1992): 75–80.

Gundry, Lisa, Jill Kickul, and Charles Prather. "Building the Creative Organization." *Organizational Dynamics* 22, no. 4 (1994): 22–37.

Hage, J., and R. Dewar. "Elite Values versus Organizational Structure in Predicting Innovation." *Administrative Science Quarterly* 18 (1973): 279–290.

Hennessey, Beth A. "Toward an Educational Psychology of Creativity: Comment and Reflection." *Educational Psychological Review* 7, no. 2 (1995): 209–213.

Hennessey, Beth A., and Teresa M. Amabile. "Reality, Intrinsic Motivation and Creativity." *American Psychologist* 53, no. 6 (1998): 574–575.

Hequet, Marc. "Doing More with Less." *Training* 32 (1985): 76–82.

Hull, Isabel V. *Sexuality, State, and Civil Society in Germany, 1700–1815*. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1996.

Insel, Paul M., and Rudolf H. Moos. *Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1974.

Kanter, Rosabeth Moss. "Three Tiers for Innovation Research." *Communication Research* 15, no. 5 (1988): 509–523.

———. "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations." *Research in Organizational Behavior* 10 (1988): 169–211.

Kohn, Alfie. "Why Incentive Plans Cannot Work." *Harvard Business Review,* September–October 1993, reprint 93506.

———. "Rethinking Rewards." *Harvard Business Review,* November–December 1993, reprint 93610.

Kuczmarski, Thomas D. *Innovation: Leadership Strategies for the Competitive Edge*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1996.

Maslow, Abraham. *Toward a Psychology of Being*. 3d ed. New York: Wiley, 1998.

McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

Mehr, David G., and Phillip R. Shaver. "Goal Structures in Creative Motivation." *Journal of Creative Behavior* 30, no. 2 (1996): 77–104.

Monge, Peter R., Michael D. Cozzens, and Noshir S. Contractor. "Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation." *Organization Science* 3, no. 2 (1992): 250–274.

Nicholson, G. C. "Keeping Innovation Alive." *Research Technology Management,* May–June 1998, 34–40.

Nicotera, Anne M., Michael Smilowitz, and Judy C. Pearson. "Ambiguity Tolerance, Conflict Management, Style and Argumentativeness as Predictors of Innovativeness." *Communication Research Reports* 7, no. 2 (1990): 125–131.

Nohria, Nitin, and Ranjay Gulati. "Is Slack Good or Bad for Innovation?" *Academy of Management Journal* 39, no. 5 (1996): 1245–1264.

Parker, R. C. *The Management of Innovation*. New York: Wiley, 1992.

Plunkett, Daniel. "The Creative Organization: An Empirical Investigation of the Importance of Participation in Decision-Making." *Journal of Creative Behavior* 24, no. 2 (1990): 140–148.

Pollick, Michael F., and V. K. Kumar. "Creativity Styles of Supervising Managers." *Journal of Creative Behavior* 31, no. 4 (1997) 260–270.

Poole, M. S., A. Van de Ven, K. Dooley, and M. Holmes. *Organizational Change Processes: Theory and Methods for Research*. New York: Oxford University Press, 2000.

Rausdepp, Eugene. "Establishing a Creative Climate." *Training and Development* 41, no. 4 (1987): 50–53.

Ray, Darrel W. "How to Be an Idea Generator." *Training and Development* 39, no. 1 (1985): 44–47.

Redmond, Matthew R., Michael D. Mumford, and Richard Teach. "Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity." *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 55, no. 1 (1993): 120–151.

Ryan, Kathleen D., and Daniel K. Oestreich. *Driving Fear Out of the Workplace: Creating the High-Trust, High-Performance Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce. "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace." *Academy of Management Journal* 37, no. 3 (1994): 580–607.

Shalley, Christina E. "Effects of Coaction, Expected Evaluation and Goal Setting on Creativity and Productivity." *Academy of Management Journal* 38, no. 2 (1995): 483–503.

Shaw, Gordon, Robert Brown, and Philip Bromiley. "Strategic Stories: How 3M is Rewriting Business Planning." *Harvard Business Review*, May–June 1998, 41–50.

Siegal, S., and W. Kaemmerer. "Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations." *Journal of Applied Psychology* 63 (1978): 553–562.

Sosik, John J., Surinder S. Kahai, and Bruce J. Avolio. "Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups." *Creativity Research Journal* 11, no. 2 (1998): 111–121.

Synectics. *The Dartmouth/Synectics Creativity and Innovation Index*. Cambridge, MA: Synectics, Inc., 2000.

Williams, Wendy, and Lana Yang. "Organizational Creativity." In *Handbook of Creativity*, edited by Robert J. Sternberg, 373–391. New York: Cambridge University Press, 1999.

Yong, Leonard M. S. "Managing Creative People." *Journal of Creative Behavior* 28, no. 1 (1994): 16–20.

Zhou, Jing. "Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Performance." *Journal of Applied Psychology* 83, no. 2 (1998): 261–276.

CHAPTER 7

Ackoff, Rossell L., and Elsa Vergara. "Creativity in Problem Solving and Planning: A Review." *European Journal of Operational Research* 7 (1981): 1–13.

Badsadur, Min, Mitsuru Wakabayashi, and George Graen. "Individual Problem-Solving Styles and Attitudes Toward Divergent Thinking Before and After Training." *Creativity Research Journal* 3, no. 1 (1990): 22–32.

Begley, Sharon. "The Houses of Innovation." *Newsweek*, 22 December 1997.

Billington, Jim. "Customer-Driven Innovation." *Harvard Management Update*, July 1998, 7–9.

Blissett, Sonia E., and Robert E. McGrath. "The Relationship Between Creativity and Interpersonal Problem-Solving Skills in Adults." *Journal of Creative Behavior* 30, no. 3 (1996): 173–182.

Ceserani, Jonne, and Peter Greatwood. *Innovation and Creativity: Getting Ideas, Developing Solutions, Winning Commitment*. London: Kogan Page Limited, 1995.

De Bono, Edward. *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. New York: Harper Business, 1992.

Einstein, A., and L. Infeld. *The Evolution of Physics*. New York: Simon & Schuster, 1938.

Gordon, William J. J. *Synetics: The Development of Creative Capacity*. New York: Harper & Row, 1961.

Hargadon, Andrew, and Robert Sutton. "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm." *Administrative Science Quarterly* 42, no. 4 (1997): 716–749.

Isaksen, Scott. "Toward a Model for the Facilitation of Creative Problem Solving." *Journal of Creative Behavior* 17, no. 1 (1983): 18–31.

Maier, N. R., and R. A. Maier. "An Experimental Test of the Effects of 'Developmental' versus 'Free' Discussion on the Quality of Groups' Decisions." In *Problem Solving and Creativity: In Individuals and Groups*, edited by N. R. Maier, 253–258. Belmont, CA: Brooks/Cole, 1970.

Nolan, Vincent. *The Innovator's Handbook: The Skills of Innovative Management: Problem Solving, Communicating, and Teamwork*. New York: Penguin Books, 1989.

Pesut, Daniel. "Creative Thinking as a Self-Regulatory Metacognitive Process—A Model for Education, Training and Further Research." *Journal of Creative Behavior* 24, no. 2 (1990): 105–110.

Prince, George M. *Practice of Creativity: A Manual for Dynamic Group Problem Solving*. New York: Harper & Row, 1970.

Sosik, John J., Bruce J. Avolio, and Surinder S. Kahai. "Inspiring Group Creativity: Comparing Anonymous and Identified Electronic Brainstorming." *Small Group Research* 29, no. 1 (1998): 3–31.

Thompson, Timothy N. "Dialectics, Communication, and Exercises for Creativity." *Journal of Creative Behavior* 25, no. 1 (1991): 43–51.

Thornburg, Thomas. "Group Size & Member Diversity Influence on Creative Performance." *Journal of Creative Behavior* 25, no. 4 (1991): 324–333.

Valery, Nicholas. "Survey: Innovation in Industry: Leaps of Faith." *The Economist,* 20 February 1999, 5–28.

Weber, Robert J., and David N. Perkins. "How to Invent Artifacts and Ideas." *New Ideas in Psychology* 7, no. 1 (1989): 49–72.

West, Michael A., and Neil R. Anderson. "Innovation in Top Management Teams." *Journal of Applied Psychology* 81, no. 6 (1996): 680–693.

CHAPTER 8

Austin, John R. "A Cognitive Framework for Understanding Demographic Influences in Groups." *The International Journal of Organizational Analysis* 5, no. 4 (1997): 342–359.

Brand, Stewart. *The Media Lab: Inventing the Future at MIT*. New York: Penguin, 1987.

Conway, Edel, and John McMackin. "Developing a Culture for Innovation: What Is the Role of the HR System?" *Dublin University Business School Research Papers* 32 (1997–1998), <http://www.dcu.ie/business/research_paper/no.32.html>.

Kanter, Rosabeth Moss. *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster, 1983.

———. "Mastering Change: The Skills We Need." In *Not as Far As You Think: The Realities of Working Women,* edited by L. Moore. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.

Kotter, John P. *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Nathan, Richard. "Spinoff to Market Technology from NEC Research Institute." *Research Technology Management,* January–February 1998.

Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1994.

Senge, Peter, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Rick Ross, George Roth, and Bryan Smith. *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in a Learning Organization*. New York: Doubleday, 1999.

Sharma, Anurag. "Central Dilemmas of Managing Innovation in Large Firms." *California Management Review* 41, no. 3 (1999): 146–161.

Smith, Douglas K. *Taking Charge of Change: 10 Principles for Managing People and Performance*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

Stephenson, Karen. "Interview: Karen Stephenson." *Journal of Property Management* 63, no. 6 (1998): 10–12.

Van de Ven, Andrew, and Marshall Scott Poole. "Explaining Development and Change in Organizations." *Academy of Management Review,* July 1995.

GENERAL

Albert, Robert. "Real-World Creativity and Eminence: An Enduring Relationship." *Creativity Research Journal* 3, no. 1 (1990): 1–5.

Amabile, Teresa M. "How to Kill Creativity." *Harvard Business Review,* September–October 1998, 77–87.

Charnes, A., and W. W. Cooper, eds. *Creative and Innovative Management: Essays in Honor of George Kozmetsky*. Cambridge, MA: Ballinger, 1984.

Collins, James C., and Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business, 1994.

Cooper, Eileen. "A Critique of Six Measures for Assessing Creativity." *Journal of Creative Behavior* 25, no. 3 (1991): 194–204.

Cramond, Bonnie. "The Torrance Tests of Creative Thinking: From Design Through Establishment of Predictive Validity." In *Beyond Terman: Contemporary Longitudinal Studies of Giftedness and Talent,* edited by Rena Faye Subotnik and Karen D. Arnold, 229–254. Norwood, NJ: Ablex, 1994.

Dentler, Robert A., and Bernard Mackler. "Originality: Some Social and Personal Determinants." *Behavioral Science* 9 (1964): 194–204.

Engle, Diedre E., Joe J. Mah, and Golnaz Sadri. "An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Employees: Implications for Innovation." *Creativity Research Journal* 10, no. 1 (1997): 45–49.

Fernald, Lloyd W. "The Underlying Relationship Between Creativity, Innovation, and Entrepreneurship." *Journal of Creative Behavior* 22, no. 3 (1998): 196–202.

Fleenor, John W., and Sylvester Taylor. "Construct Validity of Three Self-Report Measures of Creativity." *Educational and Psychological Measurements* 54, no. 2 (1994): 464–470.

Foster, Richard. *Innovation: The Attacker's Advantage*. New York: Summit Books, 1986.

Gadzella, Bernadette M., and Elizabeth Penland. "Is Creativity Related to Scores on Critical Thinking?" *Psychological Reports* 77, no. 3 (1995): 817–818.

Gardner, Howard. "Creativity: An Interdisciplinary Perspective." *Creativity Research Journal* 1 (1988): 8–26.

Goldstein, Joseph. *The Experience of Insight: A Simple and Direct Guide to Buddhist Meditation*. Boston: Shambhala Publications, 1976.

Goleman, Daniel P. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam, 1995.

Goleman, Daniel P., Paul Kaufman, and Michael Ray. *The Creative Spirit*. New York: Penguin Books, 1992.

Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Harvard Business Review. *Harvard Business Review on Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

———. *Harvard Business Review on Breakthrough Thinking*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Isaksen, Scott G., and Geir Kaufmann. "Adaptors and Innovators: Different Perceptions of the Psychological Climate for Creativity." *Studia Psychologica* 32, no. 2 (1990): 129–141.

Jarrett, James L. "Personality and Artistic Creativity." *Journal of Aesthetic Education* 22, no. 4 (1998): 21–29.

Kanter, Rosabeth Moss, John Kao, and Fred Wiersma. *Innovation: Breakthrough Thinking at 3M, DuPont, GE, Pfizer, and Rubbermaid*. New York: Harper Business, 1997.

Kets de Vries, M. F. R. "Leadership for Creativity: Generating Peak Experiences." Working paper 1996/62, INSEAD, Fontainebleau, France, 1996.

Kiely, Thomas. "The Idea Makers." *Technology Review* 96 (1993): 32–40.

Kimberly, J. R., and M. J. Evanisko. "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations." *Academy of Management Journal* 24 (1981): 689–713.

Kitchell, Susan. "Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach." *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, no. 3 (1995): 195–205.

Kuhn, Robert Lawrence. "Creative Characters: Entrepreneurs and Chief Executives." In *Handbook for Creative and Innovative Managers*, edited by Robert Lawrence Kuhn, 67–74. New York: McGraw-Hill, 1988.

Kuhn, Robert Lawrence, ed. *Handbook for Creative and Innovative Managers*. New York: McGraw-Hill, 1988.

Kuhn, Robert Lawrence. "What Makes Creative Personality in Business?" In *Handbook for Creative and Innovative Managers*. edited by Robert Lawrence Kuhn, 43–50. New York: McGraw-Hill, 1988.

Kuhn, Robert L., and Raymond Smilor. *Corporate Creativity: Robust Companies and the Entrepreneurial Spirit*. New York: Praeger, 1984.

Lumsden, Charles J. "Evolving Creative Minds: Stories and Mechanisms." In *Handbook of Creativity*, edited by Robert J. Sternberg, 153–168. New York: Cambridge University Press, 1999.

Matathia, Ira, and Marian Salzman. *Next: Trends for the Near Future*. New York: Overlook Press, 1999.

McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley, and Ellen Van Velsor, eds. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

McClelland, David C. "Characteristics of Successful Entrepreneurs." *Journal of Creative Behavior* 21, no. 3 (1987): 219–233.

Miner, John B. *A Psychological Topography of Successful Entrepreneurs*. Westport, CT: Quorum Books/Greenwood, 1997.

Mumford, Michael D. "Creative Thought: Structure, Components and Educational Implications." *Roeper Review* 21, no. 1 (1998): 14–19.

Panati, Charles. *Panati's Parade of Fads, Foibles, and Manias: The Origins of Our Most Cherished Obsessions*. New York: Harper Collins, 1991.

Perkins, David. "The Topography of Invention." In *Inventive Minds: Creativity in Technology*, edited by Robert John Weber and David N. Perkins, 238–250. New York: Oxford University Press, 1992.

Peters, Tom. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. New York: Harper & Row, 1987.

———. *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*. New York: Vintage Books, 1999.

Plucker, Jonathan A., and Mark A. Runco. "The Death of Creativity Measurement Has Been Greatly Exaggerated: Current Issues, Recent Advances and Future Directions in Creativity Assessment." *Roeper Review* 21, no. 1 (1998): 36–39.

Ray, Michael, and Rochelle Myers. *Creativity in Business*. New York: Doubleday & Company, 1986.

Runco, Mark A. "Creativity and Its Discontents." In *Creativity and Affect*, edited by Melvin Shaw and Mark Runco, 102–123. Westport, CT: Greenwood, 1994.

Rydz, John S. *Managing Innovation: From the Executive Suite to the Shop Floor*. Cambridge, MA: Ballinger, 1986.

Schrage, Michael. *Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Scott, Randall K. "Creative Employees: A Challenge to Managers." *Journal of Creative Behavior* 29, no. 1 (1995): 64–71.

Simonton, Dean Keith. "Creativity, Leadership and Chance." In *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*, edited by Robert J. Sternberg, 11–38. New York: Cambridge University Press, 1988.

———. *Scientific Genius: A Psychology of Science.* New York: Cambridge University Press, 1988.

Solomon, Daniel, Marilyn Watson, Victor Battistich, and Eric Schaps. "Creating Classrooms That Students Experience as Communities." *American Journal of Community Psychology* 24, no. 6 (1996): 719–748.

Sternberg, Robert J. "The Triarchic Theory of Intelligence." In *Contemporary Assessment: Theories, Tests and Issues*, edited by Dawn Flanagan and Judy Genshaft, 92–104. New York: Guilford Press, 1997.

Stonecipher, Harry C. "Innovation and Creativity: From the Light Bulb to the Jet Engine and Beyond." In *Vital Speeches of the Day*. New York: City News, 1998.

Suarez-Villa, Luis. "Invention, Inventive Learning and Innovation Capacity." *Behavioral Science* 35, no. 4 (1990): 290–312.

Vernon, P. E., ed. *Creativity*. New York: Penguin Books, 1970.

Weber, Robert J., and David N. Perkins, eds. *Inventive Minds: Creativity in Technology*. New York: Oxford University Press, 1992.

Wheatley, Margaret J. *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1992.

Zander, Rosamund Stone, and Benjamin Zander. *The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

عن المؤلفين

جيف موزي مدير استشاري في شركة سينيكتكس، وهي شركة استشارية لها دور رائد في اكتشاف وتطبيق مبادئ الإبداع والابتكار على الأعمال التجارية. ثم إنه مؤسس ومدير شركة Inventive Logic, Inc.، وهي شركة تطور برنامج حاسوب لزيادة الإبداع. وهو يقدّم محاضرات في الكليات في منطقة كامبريدج، ماساشوستس، عن الإبداع الشخصي وحل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل الفِرَق.

قبل أن يبدأ موزي بدراسة الإبداع في الأعمال التجارية، كان فنّاناً يعمل بدوام كامل. عمل مدة ثلاث سنوات كفنان ومدرّس في مدينة كامبريدج. وهو لا يزال فناناً ممارساً، في الرسم والعمل البيئي والخيالي واسع النطاق.

موزي هو مؤلف «Managing Personal Creativity» في Innovationforschung und Technologiemanagement.

ريتشارد هاريمان هو شريك إداري في شركة سينكتكس. وهو يقسم وقته بين مسؤوليات القيادة في الشركة، والعمل مع الزبائن على تحديات محددة للإبداع، ومساعدة الزبائن على إنشاء الإبداع في منظماتهم. وهو يحمل مع تيري جيليام، الشريك في سينكتكس، براءة اختراع لبرنامج Synectics InSync، وهو برنامج حاسوب للاجتماعات يدعم الحل الجماعي لمشكلات الأعمال التجارية، سواء كان المشاركون مجتمعين في مكان واحد أو متفرقين.

شغل هاريمان سابقاً مناصب في الإدارة التسويقية وتطوير المنتجات الجديدة في الشركة العامة للأغذية General Foods Corporation. وهو يحمل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال M.B.A من جامعة كولومبيا.

وهاريمان هو مؤلف فصول في Handbook for Creative and Innovative Managers ،New Directions in Creative and Innovative Management: Bridging Theory and Practice.

نحن نعتقد أن الإبداع في الأعمال التجارية، وخاصةً الإبداع المنظم، لا يزال في مراحل التطوير الأولى، ولا يزال هناك الكثير لاكتشافه وتدوينه ومشاركته. ونحن نرحب جداً بإعلامنا عن محاولاتكم ومعاناتكم ونجاحاتكم في تعزيز الإبداع. نرجو أن تتصلوا بنا أو أن تزوروا موقعنا على شبكة الإنترنت لتتعرفوا على فرص الحوار والمشاركة بين الأشخاص المهتمين بهذا المجال.

jmauzy@synectics.com

rharriman@synectics.com

http://www.synecticsworld.com